



Conseil d'Analyse Economique Franco-Allemand

# **MITTELSTAND :**

## **NOTRE CHAÎNON MANQUANT**

---

Mission du Secrétaire d'Etat aux Entreprises

et au Commerce Extérieur

*Christian Stoffaës*



Le commerce extérieur de la France se dégrade. Certes il y a la concurrence des pays émergents, la surévaluation de l'euro, le choc des prix du pétrole et des matières premières. Mais d'autres pays font face mieux que nous aux mêmes défis de la globalisation.

Notre voisin l'Allemagne affiche des performances éclatantes en matière d'exportations. Elle s'appuie sur un dense tissu d'entreprises moyennes à taille humaine, techniciennes, exportatrices, solidement implantées dans les territoires locaux, vendant partout dans le monde des produits spécialisés et de haute qualité structurant l'espace commercial de leurs réseaux d'investissements et de sous-traitance à l'étranger.

La monnaie unique européenne n'autorise plus l'artifice de la dévaluation compétitive. L'analyse de notre retard de compétitivité met en évidence le chaînon manquant de nos structures industrielles. Elle dicte une priorité- élargir la base des entreprises exportatrices- et des politiques radicalement nouvelles. Plutôt que le n-ième plan sectoriel machine-outil, ou que la multiplication de missions de promotion du commerce extérieur : éliminer les obstacles qui empêchent les petites entreprises de grandir ; créer un contexte-financier, fiscal, technologique, réglementaire-favorable au développement durable de l'entreprise de taille moyenne.

Avant d'être une structure économique, le Mittelstand est une composante centrale de la sociologie politique de l'Allemagne : la classe moyenne bourgeoise, la transmission et l'accumulation intergénérationnelle du capital productif sur lesquelles peuvent d'appuyer des stratégies industrielles de long terme.

Nos divergences croissantes de compétitivité sont lourdes de tensions au sein de l'Europe. Pour sa modernisation économique la France a régulièrement recherché des références de progrès chez son grand voisin : après le charbon-acier, l'économie sociale de marché, la parité franc-mark le Mittelstand est la nouvelle frontière du modèle allemand. Pour la croissance et pour l'emploi.

---

## **MITTELSTAND : NOTRE CHAÎNON MANQUANT**

*Le rapport Mittelstand notre chaînon manquant a été réalisé à la demande du Secrétaire d'Etat aux Entreprises et au Commerce Extérieur par Christian Stoffaës, Président du conseil du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales dans le cadre du Conseil d'Analyse Economique Franco-Allemand.*

# **MITTELSTAND :**

# **NOTRE CHAÎNON MANQUANT**

---

**Mission du Secrétaire d'Etat aux Entreprises  
et au Commerce Extérieur**

Conseil d'Analyse Economique franco-allemand



LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUX ENTREPRISES  
ET AU COMMERCE EXTÉRIEUR

PARIS, le 21 SEP. 2007

Monsieur Christian Stoffaës  
Président du Conseil d'Analyse  
Economique Franco-allemand  
Président du Centre d'Etudes  
Prospectives et d'Informations  
Internationales  
9, rue Georges Pitard  
75015 Paris

*deu* Monsieur le Président,

La compétitivité internationale de notre économie dans la globalisation et dans le marché européen conditionne notre croissance et nos emplois.

Nous souffrons d'un déficit de compétitivité notamment par rapport à nos partenaires européens qui, mieux que nous et alors qu'ils bénéficient de conditions de niveau salarial et de taux de change équivalents, ont su rétablir leur balance commerciale et leur croissance.

L'Allemagne est à la fois notre premier partenaire économique et l'allié nécessaire pour agir sur la politique européenne. De sa situation de retardataire de la croissance et de l'emploi, l'économie allemande a su sortir grâce à la compétitivité rétablie de ses entreprises sur les marchés mondiaux. Cette divergence dans nos résultats engendre des tensions préjudiciables entre nos deux pays auxquelles il faut remédier.

En raison des compétences des organismes que vous présidez sur les questions d'économie internationale et européenne, je vous serais reconnaissant de bien vouloir réaliser une étude sur les facteurs qui déterminent la compétitivité de l'économie allemande.

Vous vous attacherez à identifier les indicateurs de compétitivité comparatifs les plus pertinents et à analyser les différences entre les structures industrielles et l'environnement économique qui peuvent expliquer les écarts constatés, en particulier sur les questions du nombre, de la compétitivité et de l'innovation des entreprises moyennes.

/...

Vous formulerez des préconisations sur les dispositions qui sont de nature à rapprocher les niveaux de compétitivité, notamment à partir de l'analyse des réformes structurelles qu'à conduites le gouvernement allemand ces dernières années.

Vous pourrez bénéficier pour la réalisation de vos travaux, en tant que de besoin, du concours des services qui me sont rattachés.

En vous remerciant, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma meilleure considération.



Hervé Novelli

# **PLAN DU RAPPORT**

## **MITTELSTAND :**

### **NOTRE CHAÎNON MANQUANT**

---

#### **I EXPORTATIONS : LE GRAND ÉCART FRANCO-ALLEMAND**

- I.1 Commerce extérieur : le seuil d'alerte
- I.2 Le décrochage avec l'Allemagne
- I.3 A la recherche de la compétitivité

#### **II LA MOYENNE ENTREPRISE COMPETITIVE**

- II.1 Compétitivité d'entreprise, compétitivité nationale
- II.2 Le pouvoir de marché : les produits
- II.3 La base exportatrice : les exportateurs

#### **III ALCHIMIE DU MITTELSTAND**

- III.1 Capitalisme à taille humaine : l'entreprise familiale et territoriale
- III.2 Capitalisme de réseaux : insertion et coopérations
- III.3 Sociologie du Mittelstand : la classe moyenne productive

#### **IV CONCLUSION : LE MODELE MITTELSTAND**

# INDICATEURS-CLEF

*Parmi les multiples indicateurs de mesure de la compétitivité France-Allemagne, quatre sont apparus particulièrement significatifs et révélateurs des écarts.*

## QUATRE INDICATEURS RÉVÉLATEURS

- Balance commerciale sur longue période
- Catégories de produits où les exportations française sont plus de trois fois supérieures aux exportations allemande (nomenclature : CITI)
- Evolution du nombre d'entreprises exportatrices
- Taux d'exportation des entreprises par taille

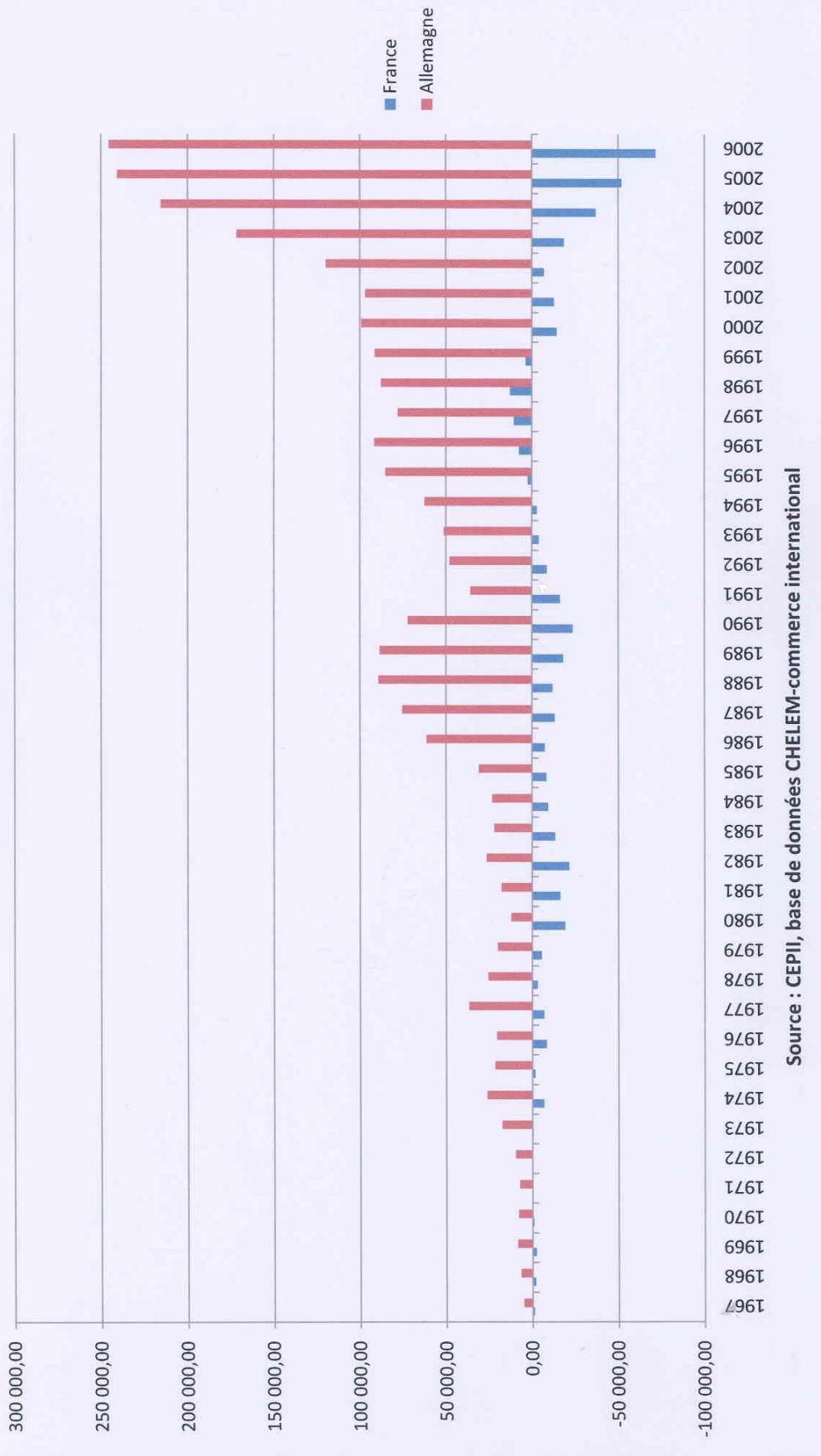
## UN INDICATEUR DE PROGRÈS

- Tout ce qui se mesure s'améliore : un indicateur de progrès est proposé pour mesurer les résultats de la politique de compétitivité.
- Nombre annuel de petites entreprises (indépendantes) accédant à la catégorie entreprises de taille moyenne

\*Les données chiffrées présentées dans le présent rapport s'appuient sur les sources et les travaux du CEPII, des Douanes, de la DGTPE, de l'INSEE, du SESSI, de la Mission Economique de Berlin, de l'IFM de Bonn, du Statistischs Bundesamt.

## Soldes commerciaux de la France et de l'Allemagne 1967 - 2006

(millions de dollars courants)



Source : CEPII, base de données CHLEM-commerce international



Catégories de produits où les exportations de l'Allemagne sont plus de trois fois supérieures aux exportations de la France  
*classées par ordre décroissant de l'écart franco-allemand*  
 (en milliards de dollars US ; 2005)

Code CITI	2922	1600	3520	2929	2926	2893	
Catégorie de produit	Machines-outils	Produits à base de tabac	Matériel ferroviaire roulant	Autres machines d'usage spécifique	Machines pour l'industrie textile	Couteaux, outils et quincaillerie	Construction et menuiserie métalliques
Allemagne	15,0	3,6	3,3	22,1	5,4	7,0	4,2
France	1,7	0,6	0,7	3,9	1,0	1,6	1,0
Code CITI	3420	3320	2925	2102	2930	2913	3000
Catégorie de produit	Carrosseries, remorques	Instruments d'optique et matériel photo	Machines pour produits alimentaires	Papier et carton ondulés	Appareils domestiques nca	Paliers et engrenages	Matériel informatique
Allemagne	4,7	4,8	3,1	2,3	8,9	10,4	27,0
France	1,1	1,2	0,8	0,6	2,3	2,8	7,4
Code CITI	2422	3312	3190	2520	2919	2912	3110
Catégorie de produit	Peintures, encres et mastics	Appareils de mesure	Autres matériels électriques	Articles en matières plastiques	Autres machines d'usage général	Pompes, robinetterie	Moteurs et transformateurs électriques
Allemagne	5,6	19,7	11,2	21,3	20,4	20,2	10,8
France	1,5	6,0	3,4	7,2	6,7	6,6	3,6

Source : CEPPI, base de données CHELEM-commerce international

Note : sont prises en compte les exportations de l'Allemagne supérieures à 2 milliards de dollars en 2005.

## **Nombre d'entreprises exportatrices**

	<b>1994</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>
<b>Allemagne</b>	286	319	348
<b>France</b>	92	107	98

	<b>Progression 1994/2000</b>	<b>Progression 2000/2005</b>
<b>Allemagne</b>	+ 11,5%	+ 9,1%
<b>France</b>	+ 16,3%	- 8,4%

## **INTRODUCTION**

Depuis le début de la mission confiée par le Secrétaire d'Etat aux Entreprises et au Commerce Extérieur, la situation de la compétitivité de l'économie française s'est dégradée. Le prix du pétrole est monté de 120 dollars le baril, en hausse de 70%. L'euro a atteint 1,60 dollar, en hausse de 20%. La balance commerciale est déficitaire de 40 millions de dollars en 2007, confirmant une dégradation continue depuis dix ans.

Dans le même temps, confronté au même défi, notre voisin l'Allemagne affirme sa vocation de premier exportateur mondial. Sa balance commerciale est excédentaire de 200 milliards de dollars.

En conclusion : dans le contexte de la globalisation la France n'exporte pas assez.

En régime de monnaie unique européenne, la dévaluation et le plan de rigueur ne peuvent plus accorder le répit, artificiel mais bien utile de l'ajustement : la contrainte extérieure se traduit directement en perte de croissance et d'emplois.

Une seule voie : une politique pour l'offre industrielle, pour la compétitivité des produits et des entreprises qui les fabriquent et les commercialisent sur les marchés mondiaux.

La comparaison avec l'Allemagne fait apparaître clairement le chaînon manquant de nos structures industrielles : l'entreprise de taille moyenne, spécialisée dans les produits de qualité, technicienne, exportatrice, solidement enracinée dans le tissu des territoires.

## PREMIÈRE PARTIE

# EXPORTATIONS : LE GRAND ÉCART FRANCO-ALLEMAND

# **C**HAPITRE I.1

**COMMERCE EXTERIEUR :**  
**LE SEUIL D'ALERTE**



## **I.1 COMMERCE EXTERIEUR : LE SEUIL D'ALERTE**

Les résultats du commerce extérieur de la France ne sont pas bons. En 2007 la France a exporté 400,1 milliards d'euros et importé 439,3 milliards affichant un déficit de la balance commerciale de 39,2 milliards d'euros pour l'année 2007. Et surtout ils se détériorent constamment depuis quelques années : le déficit était de 27,5 milliards en 2006 ; 22,7 milliards en 2005, 4,8 milliards en 2004.

L'accroissement du déficit est du à la forte augmentation des importations (5,4 % en 2007 après 9,9 % en 2006) qui n'est pas compensée par l'augmentation des exportations (+3 %). Dans un contexte de développement accéléré des échanges internationaux, conséquence de la globalisation et de la place croissante des pays émergents dans le commerce international, et d'augmentation des prix des matières premières- en premier lieu du pétrole- la France n'exporte pas assez.

### **I.1.1 Le retour de la contrainte extérieure ?**

La croissance française est-elle en train, à nouveau, de buter sur la contrainte extérieure?

On se souvient que, il y a trente ans, c'est le grave déficit du commerce extérieur engendré par la hausse brutale du prix du pétrole (les « chocs pétroliers » de 1973 et de 1978) qui met fin à l'expansion des Trente Glorieuses. Le déficit des paiements extérieurs débouche alors sur la dévaluation et un plan de rigueur. Le ralentissement de la croissance et la montée du chômage, accompagnant la montée en puissance d'une génération de nouveaux pays industriels et les redéploiements qui en résultent sur nos structures industrielles entraînent une mutation profonde de l'économie française et des politiques économiques.

L'apparition de la contrainte extérieure, marque un tournant de l'histoire économique. Le redéploiement industriel se traduit par la réduction spectaculaire de la production et de l'emploi de certains secteurs, ceux qui sont les plus exposés aux nouvelles concurrences internationales-tels que la sidérurgie, le textile-habillement et autres biens de consommation courante intensifs en main d'œuvre peu qualifiée –voire par leur quasi disparition : ainsi de la construction navale, de la machine-outil, de certains segments de l'habillement, du cuir-chaussures, de l'ameublement, des industries diverses etc. En compensation de ces reculs les exportations des entreprises françaises vers les nouveaux marchés se développent rapidement, rééquilibrant la balance commerciale qui avait été déstabilisée par la facture pétrolière.

**Tableau de bord du commerce extérieur de la France**  
**(résultats annuels 2004-2007)**  
 Données brutes

**Ensemble FAB-FAB (y compris matériel militaire)**

Md euros	2004	2005	2006	2007
Exportations FAB	341,7	356,7	389,5	<b>400,5</b>
Importations FAB	346,5	379,4	416,9	<b>440,0</b>
Solde	-4,8	-22,7	-27,5	<b>-39,6</b>

Source : Douanes françaises, DGTPE

**Transactions courantes**

Md euros	2004	2005	2006	2007
Biens	-3,8	-23,0	-30,0	<b>-38,1</b>
Services	11,7	10,6	8,3	<b>7,3</b>
Revenus	18,1	18,7	21,0	<b>28,5</b>
Transferts courants	-17,5	-22,1	-21,7	<b>-22,0</b>
Solde courant	8,5	-15,7	-22,5	<b>-24,4</b>

Source : Banque de France

**Soldes par secteur**

Md euros	2004	2005	2006	2007
SOLDES CAF-FAB (hors matériel militaire)	-19,1	-36,1	-41,7	<b>-55,3</b>
AGROALIMENTAIRE	7,9	7,6	8,5	<b>9,1</b>
INDUSTRIEL CIVIL	1,6	-5,4	-3,9	<b>-19,0</b>
• Biens de consommation	-7,8	-8,5	-8,2	<b>-9,8</b>
• Industrie automobile	12,3	8,9	5,7	<b>0,8</b>
• Biens d'équipement	2,9	2,0	5,8	<b>3,1</b>
• Biens intermédiaires	-5,6	-7,7	-7,2	<b>-12,9</b>
PRODUITS ENERGETIQUES	-28,6	-38,3	-46,4	<b>-45,4</b>
SOLDE FAB-FAB (y compris matériel militaire)	-4,8	-22,7	-27,5	<b>-39,6</b>

Source : Douanes françaises, DGTPE

**Soldes par zone géographique**

Md euros	2004	2005	2006
UNION EUROPEENNE	3,0	-8,9	-8,2
Royaume-Uni	8,6	8,7	6,9
ZONE EURO	-6,7	-16,6	-15,9
Allemagne	-11,2	-15,6	-13,3
Italie	-0,6	-1,5	-1,4
Espagne	7,4	8,4	8,8
AMERIQUE	0,8	2,3	0,9
AMERIQUE LATINE	-0,3	-0,3	-0,5
ASIE	-19,6	-21,5	-23,6
Chine	-11,4	-15,3	-16,3
AFRIQUE	3,2	2,2	0,7
PROCHE ORIENT ET MOYEN ORIENT	3,4	0,9	1,3

Source : Douanes françaises, DGTPE

A compter du milieu des années 1980, aidée par le contre-choc des prix du pétrole, la désinflation compétitive a discipliné la spirale salaires-prix et a mis fin au cycle inflation-dévaluation, autorisant la stabilisation de la parité franc-mark, suivie de la mise en place de l'euro. Le programme électronucléaire de son côté réduit la dépendance énergétique.

Dans le cadre de cette politique d'assainissement macro-économique, de stabilité monétaire et de restructuration en profondeur de son appareil productif, tirant parti du contre-choc pétrolier et du niveau durablement bas du prix du pétrole tout au long de la décennie 1990, la France a rétabli son commerce extérieur. Elle s'intègre avec succès dans l'Union monétaire européenne.

Au cours de cette période la compétitivité internationale de la France résiste mieux que beaucoup de ses homologues au développement de la globalisation. Ainsi entre 1970 et 2000 la part de marché de la France dans les échanges internationaux de produits manufacturés et agricoles a certes reculé, mais de 4% seulement, contre 15% pour l'Allemagne et les Etats-Unis.

### **I.1.2 Le décrochage des années 2000**

Cette période de rétablissement de la compétitivité est désormais achevée. La situation du commerce extérieur a profondément changé. L'excédent commercial se réduit dans un premier temps, puis se transforme en déficit, d'importance croissante.

C'est depuis 1998 qu'on assiste au décrochage des exportations de la France. Ce décrochage s'est amplifié en 2006 et 2007, atteignant maintenant la cote d'alerte. La contribution du commerce extérieur à la croissance est devenue négative. La balance commerciale est en train de redevenir un butoir de la croissance.

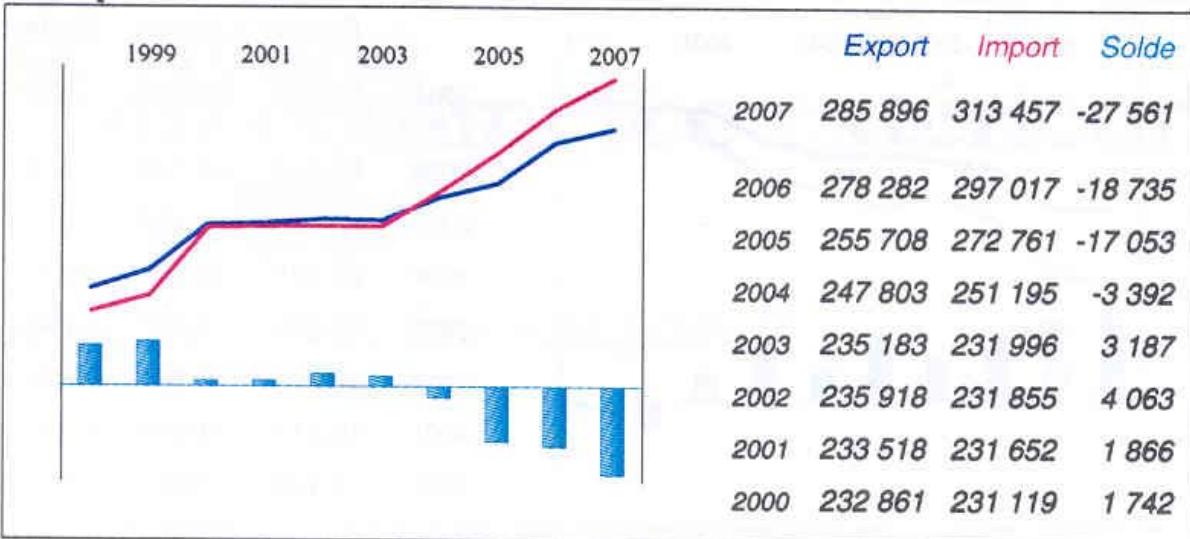
Mais la contrainte extérieure a changé de nature car notre monnaie est désormais européenne. Du temps de la monnaie nationale, le déficit de la balance des paiements extérieurs débouchait jadis sur la pression sur le marché des changes et sur la dévaluation du franc; ensuite sur une politique de rigueur, voire d'austérité suscitant une amélioration de la compétitivité-prix des

## COMMERCE EXTÉRIEUR

**France/Europe**

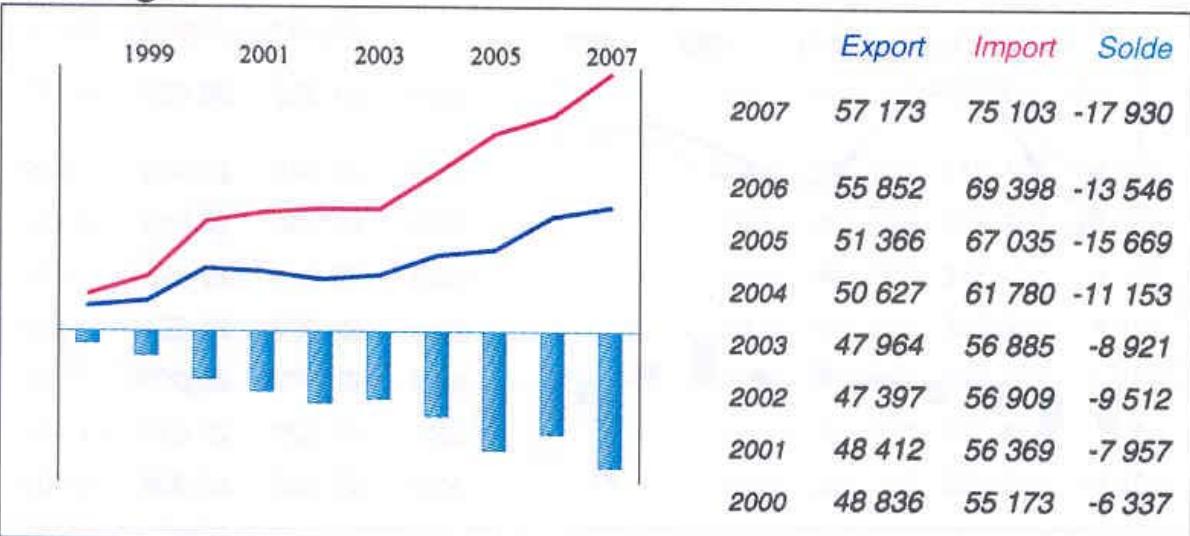
**France/Allemagne**

**Europe**



données CAF-FAB, estimé brut en M€

**Allemagne**



données CAF-FAB, estimé brut en M€

exportations et sur une réduction de la demande intérieure, ces deux facteurs se combinant pour ramener la balance commerciale à l'équilibre. L'économie française s'appauvrisait par la dévaluation. Mais elle regagnait un avantage de compétitivité, donc de production et d'emploi.

En régime de monnaie unique, il est impossible de rétablir la compétitivité de cette manière. Du fait de l'impossibilité de dévaluer au sein de la zone euro, le déficit du commerce extérieur se traduit désormais directement par une contribution négative à la production du fait de moins d'exportations et de plus d'importations, ce décrochage ne pouvant plus être amorti par la dévaluation compétitive. Il n'y a plus de répit pour permettre l'ajustement.

### **I.1.3 Le nouveau contexte économique international**

L'environnement économique international a changé à nouveau.

- Ce ne sont plus seulement, comme il y a trente ans, les exportations du Japon et des « dragons industriels » d'Asie du Sud-est qui bouleversent les échanges commerciaux. Les grands pays émergents connaissent à leur tour une croissance spectaculaire-la Chine et l'Inde en premier lieu-et font basculer l'économie mondiale au poids considérable de leurs populations. Les exportations chinoises de produits manufacturés s'imposent sur tous les marchés, en commençant par les secteurs intensifs en main d'œuvre peu qualifiée puis en montant en gamme, en qualité, et en intensité technologique suivant la voie inaugurée par le Japon. Mais la Chine équivaut à dix Japon à elle-seule : le Japon d'un côté, les dragons-Hong Kong, la Corée, Taïwan, Singapour- c'était chacun une centaine de millions d'habitants qui étaient intégré à l'économie mondiale ; la Chine et l'Inde ensemble, c'est deux milliards et demi, sans compter le Brésil, la Russie, le Mexique, l'Indonésie, la Thaïlande etc.
- Les pays exportateurs sont aussi des pays importateurs. De nouveaux marchés en expansion rapide sont apparus, modifiant profondément la structure géographique et structurelle de la demande mondiale : les grands pays émergents, avides de biens d'équipement pour leurs usines et par leurs infrastructures de transport, d'énergie, d'urbanisation ; les Etats-Unis, avec une croissance soutenue de leur consommation

domestique au moins jusqu'en 2008 ; les pays d'Europe centrale et orientale et la Russie qui, après une phase délicate d'ajustement à l'économie de marché de l'économie centralement planifiée connaissent une expansion rapide et accueillent les investissements étrangers.

- Depuis une décennie l'Europe constitue la zone de croissance lente de l'économie mondiale, tout particulièrement les grands pays la France et l'Allemagne qui sont à la traîne. La dynamique de croissance extérieure s'est déployée des marchés de voisinage intra-européen vers la grande exportation intercontinentale.
- Des tensions sur les matières premières se développent, qui évoquent les années des chocs pétroliers d'il y a trente ans. Les besoins des économies émergents, la raréfaction des ressources et les prospectives d'épuisement des gisements d'hydrocarbures et autres minéraux et de saturation des fermes agricoles. Le retour des tensions inflationnistes sont à la source de ces déséquilibres. La facture des importations de matières premières a fortement augmenté, avec le triplement depuis trois ans du prix du pétrole, du gaz (le baril a atteint le seuil de 120 dollars), et le doublement du prix de la plupart des matières premières, minérales et agricoles.
- Le taux de change de l'euro par rapport au dollar est désormais surévalué, atteignant le niveau 1,60 dollar, soit près du double du point bas de 2000/2001.

Telles sont les grandes tendances du contexte international qui conditionnent la compétitivité de l'économie française.

# **CHAPITRE I.2**

**LE DÉCROCHAGE  
AVEC L'ALLEMAGNE**

## I.2 LE DECROCHAGE AVEC L'ALLEMAGNE

### 1.2.1 Sous-performance française ou superperformance allemande ?

Certes il y a la Chine, l'euro et l'OPEP. C'est beaucoup : mais l'explication n'est pas suffisante ; il faut se comparer aux autres.

En raison des mutations profondes qu'a connues l'économie mondiale ces dernières années, il est difficile d'apprécier dans l'absolu les performances du commerce extérieur. Il faut apprécier les performances relatives se comparant à une économie similaire, s'adossant aux mêmes marchés, soumise aux mêmes formes de commerce et de chocs extérieurs. Pour le prix du baril et pour la valeur de l'euro, les pays européens sont en effet logés à la même enseigne. Comment se compare la France ?

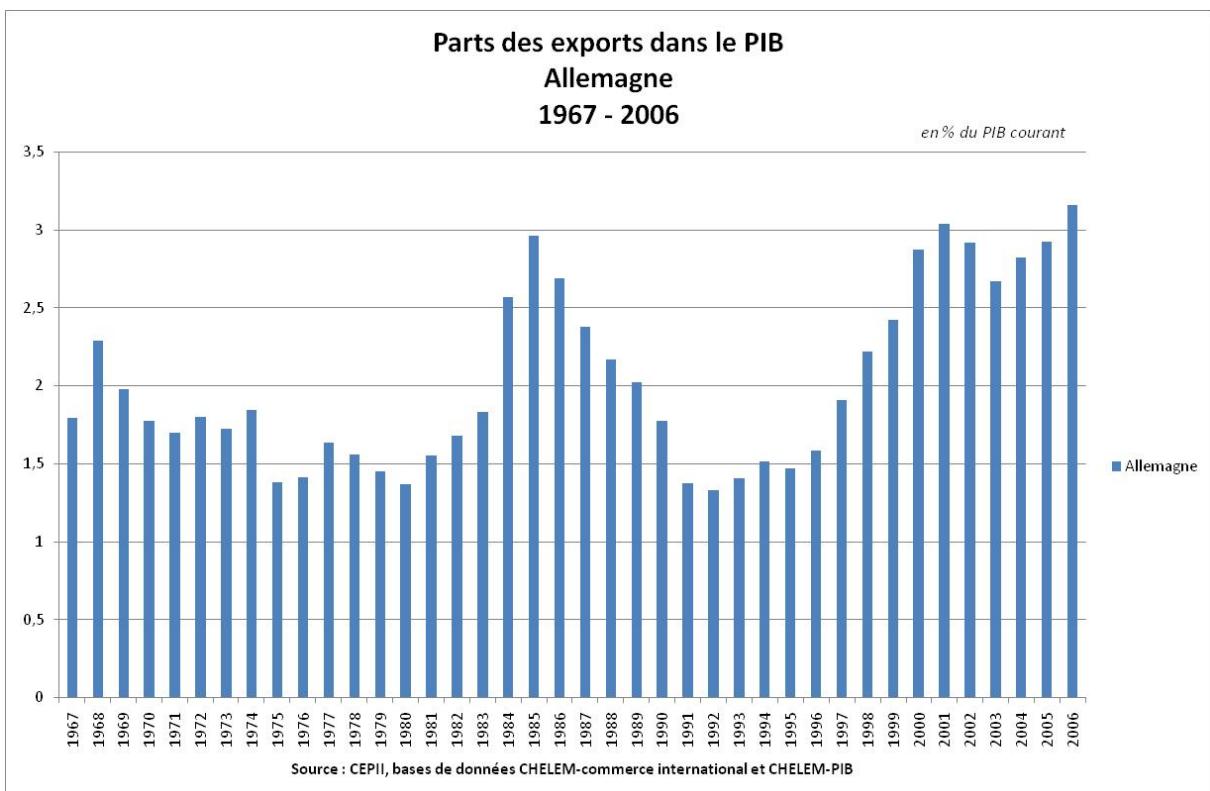
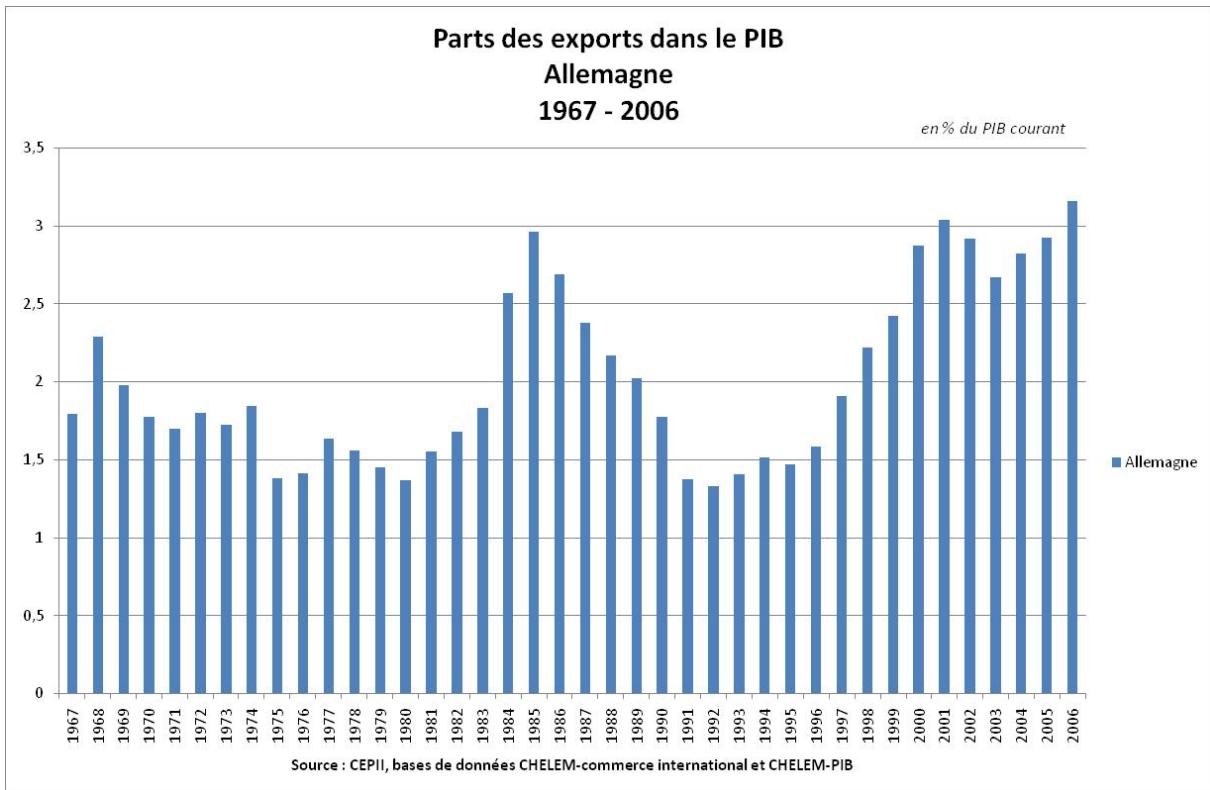
L'Allemagne constitue de ce point de vue le « *benchmark* » de référence. Face aux performances modestes de l'économie française, celles de l'Allemagne notre voisin avec lequel nous partageons le même environnement économique, notre premier partenaire commercial, sont éclatantes.

Il n'y a plus avec l'Allemagne de différentiel de taux de change, puisque la parité des monnaies nationales est fixée depuis vingt ans et que l'euro existe depuis près de dix ans. Les conditions de niveau technologique, de formation, de facture énergétique sont similaires.

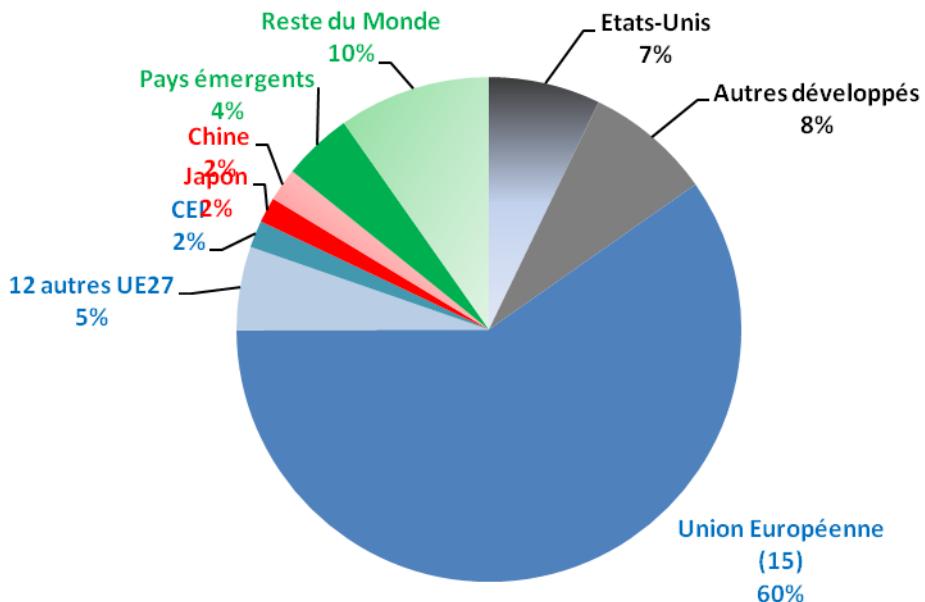
L'excédent commercial allemand se monte à 198,8 milliards en 2007. Les exportations sont de 969,1 milliards d'euro, en augmentation de 8,5 % sur 2006. Pour la cinquième année consécutive, l'Allemagne affiche son titre de champion mondial de l'exportation, devant la Chine et ses ventes de 841 milliards d'euros, mais avec un excédent commercial six fois supérieur à celui de la Chine.

L'Allemagne exporte deux fois et demi plus que la France, et à elle seule autant que la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas réunis.



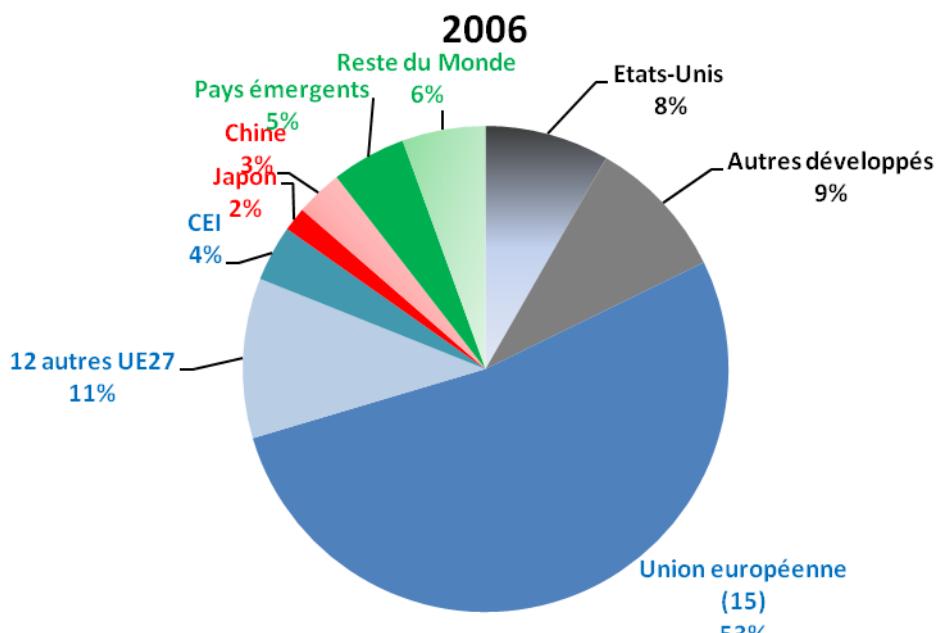


## Structure géographique des exportations françaises 2006



Source : CEPII, base de données CHELEM-commerce international

## Structure géographique des exportations allemandes



Source : CEPII, base de données CHELEM-commerce international

## **I.2.2 Différences de structures**

Ces divergences risquent de s'amplifier dans les prochaines années. Les investissements productifs étant repartis en Allemagne, alors que le manque de confiance et la stagnation gagent l'économie française.

Les différences de structures entre les deux pays concernent l'industrie manufacturière. L'ordre de grandeur à retenir est un facteur deux : l'Allemagne exporte deux fois plus que la France et elle est (encore devant la Chine) la première économie exportatrice dans le monde. Les exportations représentent 40 % du PNB allemand et 9 millions d'emplois. Elles sont le principal moteur de la croissance, qui a atteint 2,6 % en 2007 après 3 % en 2006. Ses exportations pèsent deux fois plus dans le PIB. La part de la France dans la production industrielle de l'Europe (à 27) est de 11,1%, au quatrième rang derrière l'Allemagne, de loin la première (25,5%) mais aussi le Royaume-Uni (14,9%) et l'Italie (13%). L'industrie manufacturière ne représente plus que 15,6% du PIB en France contre 23% en Allemagne.

Ces différences spectaculaires reflètent-elles une sous-performance française ou bien une surperformance allemande ? Pourquoi faudrait-il se comparer à l'Allemagne, plutôt qu'à l'Italie ou au Royaume-Uni autres grands pays de l'Union européenne dont la divergence de compétitivité avec l'Allemagne est tout aussi marquée que celle de la France ? La situation de l'Italie n'est guère enviable et il ne serait guère pertinent de la proposer comme un modèle. L'économie britannique souffre également d'un retard de compétitivité : mais sa monnaie n'est pas intégrée dans la monnaie unique européenne et, en effet, la dévaluation de la livre sterling par rapport à l'euro a ces dernières années à accorder un soutien à sa compétitivité.

Les performances allemandes du début des années 2000 ont eu simplement pour effet de réparer la dégradation de la décennie 1990 post-réunification. L'Allemagne n'a retrouvé qu'au début des années 2000 sa part de marché relative de longue période par rapport à la France. Cette période paraît désormais achevée : l'Allemagne distancie désormais la France et l'écart s'accroît chaque année.

La comparaison avec le commerce extérieur allemand est donc particulièrement riche d'enseignement.

En première analyse, le pilotage de la conjoncture et les réformes de structures conduites dans les deux pays accusent une différence marquée. L'Allemagne a conduit depuis plus d'une décennie, et à la suite des graves déséquilibres engendrés par la réunification, une politique d'assainissement macroéconomique, de compression de salaires et de profondes restructurations. La politique Standort Deutschland conduite par le Chancelier Kohl dans les années 1990, les réformes de l'Etat-Providence de l'Agenda 2010 du Chancelier Schröder, l'annulation du déficit budgétaire et la réduction de la dette publique contrastent avec une politique macro-économique française qui éprouve des difficultés récurrentes avec les critères imposés par l'Europe à l'équilibre des finances publiques.

Le dynamisme (relatif) de la demande intérieure française ; l'atonie (durable) de la demande intérieure allemande ne sont donc pas tout à fait étrangères aux performances comparées du commerce extérieur des deux pays. Mais, derrière ces différences macro-économiques, il y a des différences structurelles.

# **CHAPITRE I.3**

**À LA RECHERCHE DE LA  
COMPÉTITIVITÉ**

## **I.3 A LA RECHERCHE DE LA COMPETITIVITE**

### **I.3.1 Les grands postes du commerce extérieur**

La compréhension des mécanismes du commerce extérieur est indispensable à l'action de politique économique. L'analyse du commerce extérieur constitue une discipline bien établie de la science économique, avec des indicateurs chiffrés élaborés et des mécanismes connus. Si l'on souhaite améliorer la compétitivité internationale du commerce intérieur dans le but de développer la croissance et l'emploi, il faut savoir où et comment les politiques publiques doivent d'exercer.

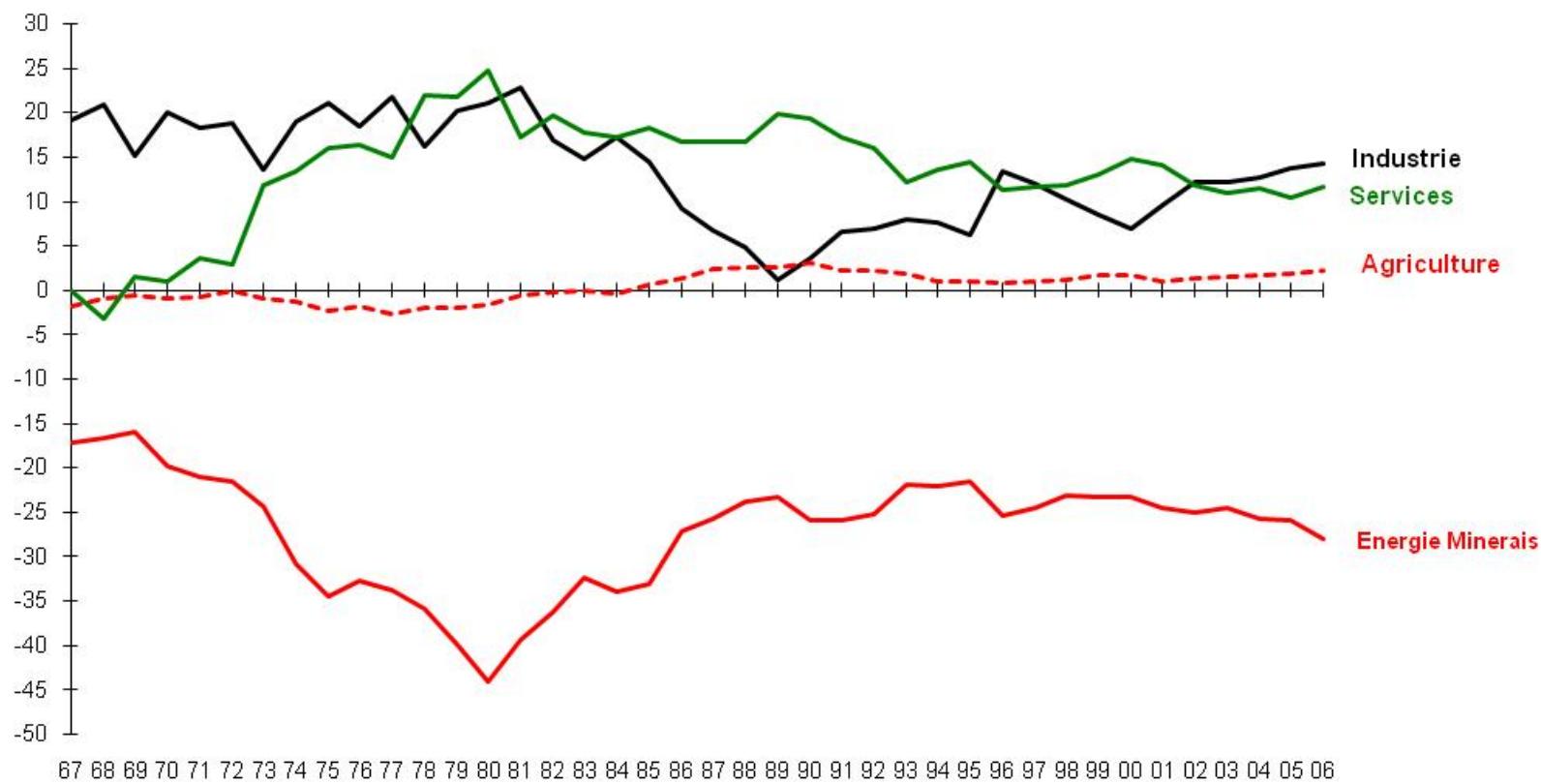
Il vaut mieux jouer ses atouts que ses faiblesses.

Dans la compréhension de la compétitivité il faut distinguer les performances qui résultent des « avantages conférés » par la nature (par exemple les gisements de pétrole qui font la prospérité des pays de l'OPEP), le gaz pour la Russie, les minerais pour l'Afrique du Sud et les « avantages comparatifs construits » (par exemple l'industrie manufacturière pour l'Allemagne et le Japon, la City de Londres). Tout en observant que certaines activités économiques s'appuient sur des avantages comparatifs naturels qui sont exploités par l'activité des hommes et des entreprises : ainsi les industries de base qui, à l'origine, sont construites sur des gisements de matières premières ; l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire ; le tourisme ; etc. secteurs qui constituent donc une catégorie intermédiaire entre les avantages conférés et les avantages construits.

Cette distinction est essentielle dans l'analyse de la compétitivité franco-allemande comparée. La France dispose d'avantages comparatifs évidents sur l'Allemagne concernant la richesse de son territoire agricole et de ses sites touristiques. Mais il fallait aussi le « génie français » pour les mettre en valeur par rapport à tous les pays qui disposent de semblables avantages ne les ont pas nécessairement exploités de manière aussi compétitive. D'où l'excédent commercial français structurel sur les produits agricoles, l'industrie agro-alimentaire et le tourisme. De même pour l'Allemagne qui a été longtemps avantageuse sur la France pour ses ressources en charbon, dont elle a su tirer partie pour construire son potentiel d'industries lourdes (la Ruhr), dont est issue historiquement sa compétence éminente dans la métallurgie et la chimie que l'on retrouve aujourd'hui dans les industries mécaniques et transformatrices de métaux, la chimie de spécialités etc.

## Avantages comparatifs révélés de la France 1967 - 2006

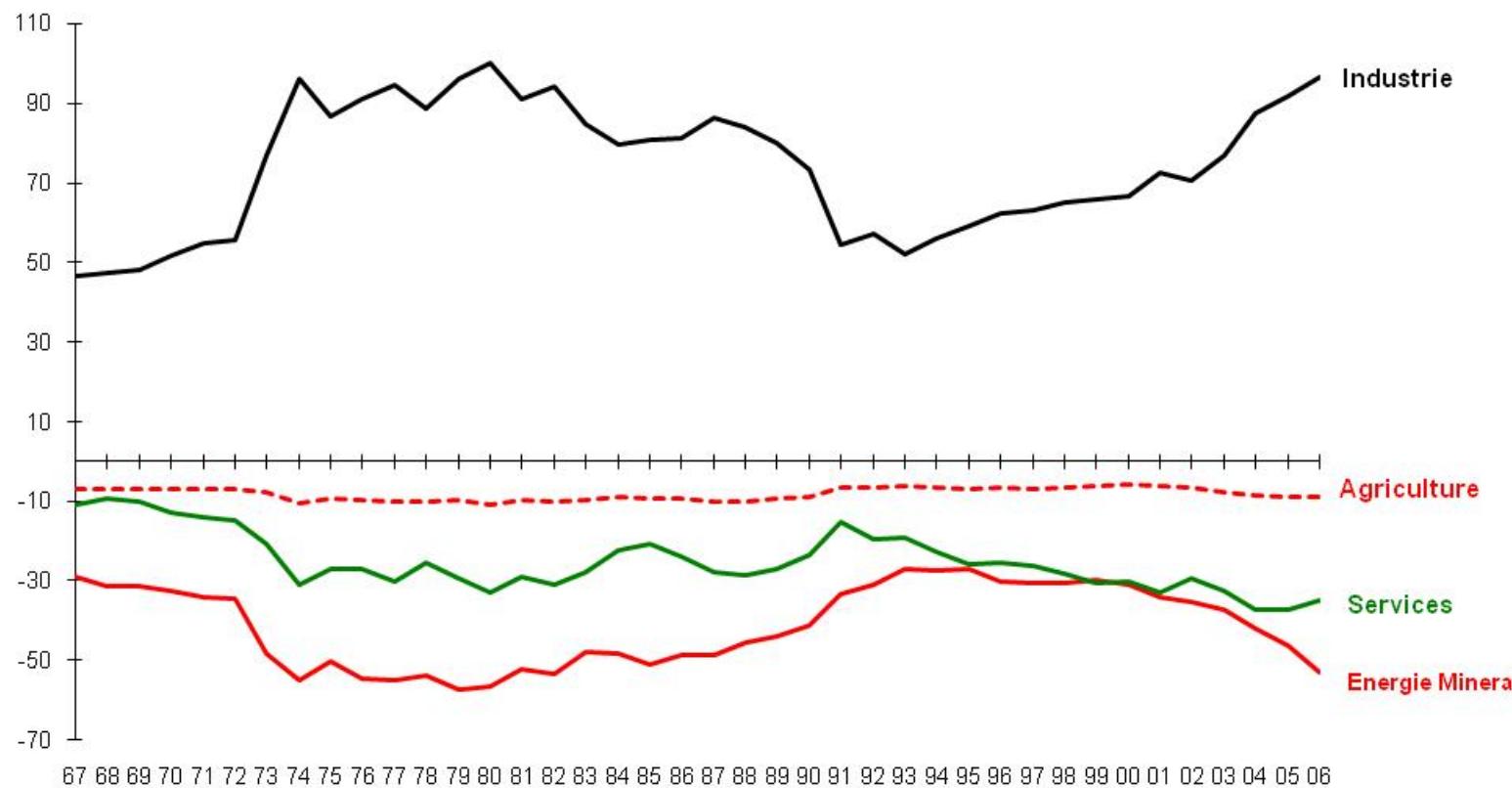
en millièmes du PIB PPA 2005



Source : CEPII, bases de données CHELEM-commerce international, CHELEM-PIB et CHELEM-balance des paiements

## Avantages comparatifs révélés de l'Allemagne 1967 - 2006

en millièmes du PIB PPA 2005



Source : CEPII, bases de données CHELEM-commerce international, CHELEM-PIB et CHELEM-balance des paiements

La distinction entre avantages comparatifs naturels et avantages comparatifs construits est donc une notion complexe de laquelle il faut se garder de tirer des conclusions hâtives. Mais elle est utile à introduire dans l'analyse.

On examinera l'un après l'autre l'impact des facteurs explicatifs des performances des échanges extérieurs :

- en distinguant en premier lieu la balance commerciale, qui mesure les échanges de biens tangibles, et la balance des services ;
- en distinguant au sein de la balance commerciale l'énergie et l'agriculture—où le déficit est principalement lié à la dotation en ressources naturelles et les produits manufacturés— le secteur industriel, activité à « localisation libre » où s'exprime le plus pertinemment la compétitivité d'une économie nationale.

### I.3.2 La balance des services

Les services occupent une place d'importance croissante dans l'économie des pays développés, (70% de la population active dans le secteur tertiaire) reflétant la tertiarisation et l'avènement de l'économie d'information et ce pendant que la production manufacturière d'une part s'automatise de plus en plus, d'autre part a tendance à migrer vers les pays émergents à bas coût de main d'œuvre : le Japon et les nouveaux pays industriels il y a trente ans ; la Chine, l'Inde et les pays asiatiques aujourd'hui.

Les services sont toutefois peu ou pas internationalisés, donnant lieu un volume limité d'échanges commerciaux et d'investissements internationaux : car les biens intangibles ne se transportent pas et ne se stockent pas.

L'analyse des avantages comparatifs montre que la France dispose d'un avantage de spécialisation dans les services et l'Allemagne un désavantage structurel. L'excédent commercial de la France dans les services est de l'ordre de 2 points de PIB ; le déficit de l'Allemagne de 2 à 3 points, avec une détérioration à partir de 2003.

Il faut toutefois affiner l'analyse en tenant compte de la diversité des services. C'est en réalité le poste Tourisme qui est à la source de l'excédent français (1,5 points de PIB), de même que du déficit allemand (4,5 points)- ou encore le poste Transports et Voyages.

En revanche dans les services financiers et l'assurance, la France présente un déficit (0,1 point) et l'Allemagne présente un excédent (0,3 points), comme le Royaume-Uni dont c'est le point le plus fort (3 points du PIB), grâce à la City de Londres, principal pôle financier de l'économie globale avec Wall Street.

De même, grâce à sa dotation en avantages naturels, à ses traditions, au professionnalisme de ses agriculteurs et à sa politique agricole, la France dispose d'un avantage comparatif dans l'agriculture, avec 0,3 points de PIB d'excédent, l'Allemagne d'un désavantage, avec 1 point de PIB de déficit.

L'industrie manufacturière est traditionnellement l'avantage comparatif de l'Allemagne. L'avantage de la France dans le commerce extérieur des services (essentiellement le tourisme) et dans l'agriculture est très nettement inférieur à l'excédent de l'Allemagne dans les produits manufacturés. L'excédent allemand dans l'industrie est de l'ordre de 10 points du commerce de biens et services, en nette augmentation (6 à 7 points avant 2003), pendant que la France est péniblement tout juste à l'équilibre. Et l'avantage comparatif allemand s'est encore considérablement accru au cours de la dernière décennie pendant que celui de la France régresse.

### I.3.3 Les déterminants de la balance commerciale

Pour progresser dans l'analyse du différentiel de compétitivité franco-allemand on s'intéressera aux facteurs suivants :

- le contexte macroéconomique : la demande extérieure, liée à la croissance mondiale qui stimule les exportations; le différentiel de croissance et son impact sur la demande émanant du marché intérieur, qui stimule les importations ;

- la compétitivité exprimée au niveau macro-économique : la compétitivité-prix, liée au taux de change ; la compétitivité-coûts, liée au niveau des salaires ;
- la compétitivité exprimée au niveau méso-économique : la spécialisation du commerce extérieur au niveau des secteurs et des branches industrielles, au niveau géographique des marchés d'exportations ;
- la compétitivité exprimée au niveau micro-économique : c'est à dire des entreprises et des produits. La compétitivité c'est la capacité à vendre des produits et des services, et la capacité des entreprises à dégager un bénéfice dans un environnement commercial. Ce niveau d'analyse est évidemment essentiel, mais il est difficile à appréhender par la statistique, les indicateurs chiffrés de performance et les concepts pertinents faisant défaut, tout au moins en comparaison des données macro-économiques qui, elles, sont disponibles, fiables et bien normées

#### **I.3.4. La facture énergétique**

La hausse spectaculaire du prix du pétrole (et du gaz) qui a quadruplé 2000 et 2008 et qui a doublé entre 2007 et 2008 a considérablement accru la facture des importations d'énergie des pays dépourvus de ressources d'hydrocarbures.

L'Allemagne et la France sont placées dans une situation analogue. La facture des importations d'énergie est du même ordre 50 milliards de dollars, soit 2,5% points de PIB). Le choc de prix actuel, bien qu'étant d'une ampleur supérieure comparable à ceux de la décennie 1970 (quadruplement, en 1973-1974 ; doublement en 1978-1979) de 16 à 35 dollars n'a pourtant pas entraîné les mêmes conséquences désastreuses sur l'inflation sur la croissance et sur l'emploi d'une part parce que le poids relatif du pétrole dans l'économie a déçu, d'autre part parce que le contexte de rigueur monétaire et de réévaluation de l'euro sur le dollar n'a pas engendré la même spirale inflationniste que dans la décennie 1970.

#### **I.3.5 La demande mondiale**

La globalisation de l'économie s'est considérablement accélérée au cours de la dernière décennie. Les échanges internationaux connaissent une forte accélération de leur croissance à

partir de 2000. Les exportations et les importations de la France et de l'Allemagne croissent rapidement, comme c'est le cas pour tous les pays.

Mais les exportations de l'Allemagne s'accroissent beaucoup plus rapidement que les importations (de 600 milliards \$ en 2001/2002 à 1000 milliards de \$ en 2006-2007), engendrant un excédent commercial important et en augmentation rapide (de 90 milliards en 2001-2002 à 250 milliards en 2006-2007). Ce n'est pas le cas de la France, dont les exportations s'accroissent aussi mais à un rythme moindre (de 300 milliards de \$ en 2001-2002 à 400 milliards de \$ en 2006-2007), insuffisance qui engendre un déficit croissant du solde commercial (de l'équilibre en 2001-2007).

Hors énergie, l'excédent commercial de l'Allemagne est multiplié d'un facteur 2,5 entre 2000 et 2005 pendant que l'excédent commercial de la France se maintient à un niveau faible, puis se dégrade.

## France : taux de change effectif et compétitivité

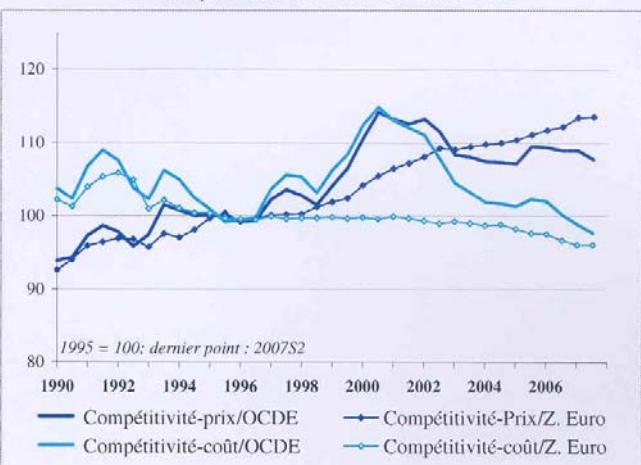
**Gr. 1 : Taux de change effectifs (TCE) de la France et taux de change euro-dollar**



Le taux de change effectif de la France est calculé par rapport aux devises de 42 pays. Le taux de change effectif réel est déflaté par les prix à la consommation de ces pays. Une hausse correspond à une appréciation du taux de change effectif de la France.

Source : données Datastream, calculs DGTPE.

**Gr. 2 : Compétitivité par rapport aux pays de l'OCDE et aux partenaires de la zone euro**



La compétitivité est définie comme le rapport des prix d'exportation (ou des coûts salariaux unitaires) étrangers aux prix (ou coûts) français, exprimés dans une monnaie commune. Une hausse correspond à une amélioration de la compétitivité.

Source : données OCDE, calculs DGTPE.

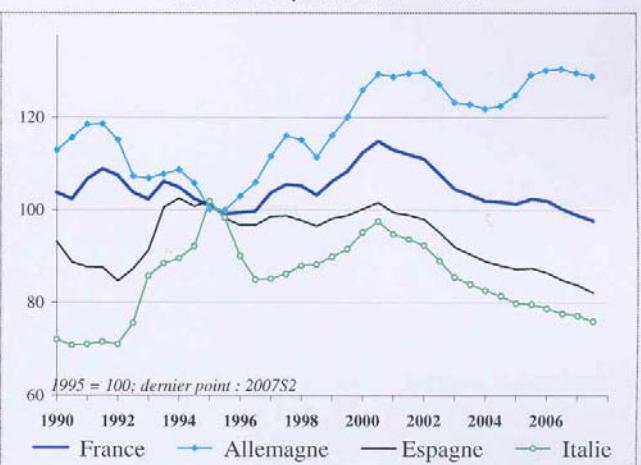
## Compétitivité de la France et des principaux partenaires de la Zone euro par rapport aux pays de l'OCDE

**Gr. 3 : Compétitivité - prix à l'exportation**



Données : Prix unitaires à l'exportation des biens et services : OCDE Perspectives Economiques. Calculs : DGTPE.

**Gr. 4 : Compétitivité - coût**



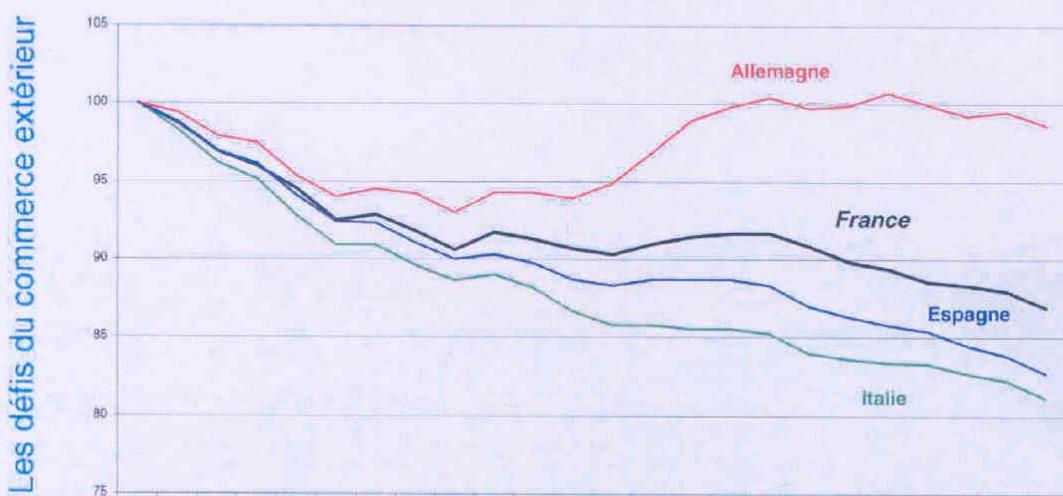
Données : Coûts salariaux unitaires ensemble de l'économie : OCDE Perspectives Economiques. Calculs : DGTPE.



## La compétitivité-coût de l'Allemagne se distingue de celle des autres pays européens

### Compétitivité-coût par rapport aux autres pays de l'OCDE

(base 100 = 1<sup>er</sup> trimestre 2002, lecture : quand l'indicateur augmente, la compétitivité relative s'améliore)



Source : OCDE, DGTE

Les exportations allemandes tirent beaucoup mieux parti que les exportations françaises de la croissance de la demande mondiale. Sur la même période, les importations des deux pays s'accroissent mais avec un net avantage à Allemagne sur la France. Alors que la divergence des conjonctures de la consommation intérieure est défavorable à l'Allemagne, ce différentiel s'explique notamment par la croissance des consommations intermédiaires et des produits semi-finis qui est forte en Allemagne reflétant le recours croissant à la sous-traitance et à l'externalisation de la production dans les pays à bas salaires pratiquée par l'industrie allemande.

Dans cette période d'accélération de la globalisation l'industrie allemande s'internationalise davantage que l'industrie française, accroissant simultanément ses exportations de produits manufacturés finis, ses importations de biens intermédiaires, et son excédent commercial.

Ainsi, l'industrie allemande est en mesure de structurer au profit de sa compétitivité l'espace du marché globalisé. De ce fait l'impact de la surévaluation de l'euro la concerne bien moins que l'industrie française puisqu'elle achète moins cher ses consommations intermédiaires.

### I.3.6. La compétitivité-prix

La différence de compétitivité-prix n'est plus désormais un indicateur pertinent puisque les monnaies des deux pays sont liées : par la stabilisation de la parité entre le franc et le mark depuis le début de la décennie 1990 ; par la mise en place de l'euro depuis 1999. Du point de vue du taux de change, la France et l'Allemagne sont donc placées dans la même situation, alors que la parité constituait auparavant un important critère de la compétitivité relative des deux économies, le handicap récurrent de la France en matière d'inflation étant régulièrement corrigé par des dévaluations compétitives du franc par rapport au mark.

Du point de vue de la compétitivité relative externe à la zone euro, l'indicateur clef est la parité euro-dollar. Les deux pays sont placés dans une situation équivalente par rapport aux fluctuations des changes.

La parité entre le dollar et les monnaies européennes a été soumise à d'amples fluctuations au cours des trois dernières décennies.

La forte réévaluation du dollar sur les monnaies européennes de 1980 à 1987, à la suite du tournant de la politique monétaire américaine en réaction à l'inflation de la décennie précédente a été suivie d'une phase de stabilisation, à un niveau de l'ordre de la parité de pouvoir d'achat. Par la suite on a observé :

- une parité équivalente à la parité moyenne de pouvoir d'achat de 1997 à 1999 ;
- une nette sous-évaluation après la mise en place de l'euro, de 2000 à 2003 ;
- un ajustement vers la parité moyenne de 2004 à 2006 ;
- une surévaluation de l'euro depuis 2007, qui s'est amplifiée au cours des premiers mois de 2008 ; la valeur de l'euro atteignant désormais 1,60 dollar, soit près du double de la valeur d'origine il y a une décennie.

La vigueur de l'euro depuis 2004, puis sa nette surévaluation depuis 2007 ont amorti l'impact de la hausse du pétrole. Mais elle a aussi affaibli la compétitivité-prix des exportations de la France et de l'Allemagne hors de la zone euro.

Si les pays émergents occupent une part rapidement croissante du marché mondial, leur taux de change n'y est pas étranger, en particulier la sous-évaluation du yuan chinois.

Les parités des monnaies des pays émergents sont considérées comme nettement sous-évaluées depuis 2000 et à la suite des crises asiatiques, russe, latino-américaines : le yuan chinois ; la roupie indienne : les monnaies sud-américaines et des pays d'Europe centrale et orientale. Du point du taux de change, la France et l'Allemagne sont placées dans la même situation. Mais l'industrie allemande en tire un meilleur parti de par ses réseaux de sous-traitance et de délocalisation, payant moins cher ses consommations intermédiaires.

### I.3.7 La compétitivité-coût

A côté de la compétitivité-prix, la compétitivité-coûts mesurée par l'évolution des salaires, est l'autre grand facteur macro-économique traditionnel d'explication des performances relatives du commerce extérieur.

L'observation de l'évolution des coûts salariaux unitaires montrent que la situation de l'Allemagne se dégrade entre 1985 et 1995, avec une accélération après la réunification : les hausses salariales (corrigées par les dévaluations des années 1980) sont plus importantes en Allemagne qu'en France. Le taux de change effectif réel s'accroît de +60% en Allemagne de 1978 à 1995, alors qu'il décroît de -10% en France.

Depuis la mise en place de l'euro, l'évolution s'est inversée : le coût salarial unitaire s'accroît en France de 15% de plus qu'en Allemagne. En outre, l'instauration des trente-cinq heures a accru le coût des dépenses salariales des entreprises françaises mesurées à l'heure réellement travaillées.

C'est à partir de 1998 que l'on observe la cette détérioration de la compétitivité française. Mais cette divergence concerne l'ensemble de l'économie. Pour l'industrie et pour les secteurs exposés à la concurrence internationale, les évolutions observées depuis 1999 sont parallèles en France et en Allemagne pour les coûts salariaux unitaires, la productivité, les salaires par tête.

### I.3.8 Les explications micro-économiques

Si en définitive les explications usuelles des performances du commerce extérieur ne sont pas suffisantes pour expliquer la dégradation de la position de la France sur l'Allemagne, dès lors il faut se tourner vers des explications plus complexes. Après la macro-économie, il faut s'intéresser à la micro-économie.

D'une part les produits : les écarts de performances en terme de parts de marché ne se manifestent pas sur les grandes branches agrégées ni sur les zones géographiques sur mais les couples produits-marchés sur chaque micro-produit sur chaque micro-marché élémentaire- c'est à dire des centaines de milliers de références qu'il est impossible d'appréhender et de mesurer dans un indicateur de synthèse.

Les produits se différencient par une série de caractéristiques techniques : les normes et ses standards, la qualité, le design, le positionnement en gamme, la marque.

Ce qui détermine la compétitivité d'un produit sur un marché, ce sont ses caractéristiques intrinsèques dont ne rendent pas compte les regroupements agrégés par branches, qui ne prennent pas compte de l'hétérogénéité des couples produits- marchés.

D'autre part les entreprises : au sein d'un même secteur, toutes les entreprises n'exportent pas. Combien dénombre t'on d'entreprises exportatrices ? Sont-elles efficaces ? Le nombre des entreprises exportatrices, le degré et les formes de leur engagement sur les marchés extérieur constituent le facteur explicatif décisif des écarts de performance. Les exportateurs se différencient par leur professionnalisme et leur efficacité. Il faut distinguer les exportateurs occasionnels ou amateurs, qui réalisent une opération commerciale sans lendemain à l'occasion d'une foire-exposition, d'une mission de commerce extérieur etc.— et les exportateurs réalisant des flux permanents de produits exportés, s'appuyant sur des infrastructures logistiques : transport, dédouanement, stockage, assemblage final et conditionnement, circuits de distribution, etc.

Il faut distinguer :

- les exportateurs qui sont présents sur un ou deux marchés ; et ceux qui exportent dans de nombreux pays ;
- les exportateurs qui exportent à grande distance géographique— sur des marchés lointains, y compris sur des marchés de taille moyenne ; et ceux qui exportent sur des marchés de voisinage—l'exportation de proximité d'accès facile. Exporter en Chine requiert un professionnalisme et des investissements d'infrastructures plus lourds que l'exportation en Belgique ou en Suisse, qui s'assimilent à des marchés domestiques.

Plus on exporte, mieux on sait exporter. L'effet d'expérience, la courbe d'apprentissage (*learning curve, learning by doing*) sont des concepts particulièrement pertinents pour expliquer la performance exportatrice.

Le coût marginal de l'exportation est une variable essentielle. L'activité exportatrice requiert un coût fixe élevé. Car lorsque l'investissement d'infrastructure nécessaire à l'entretien d'un flux régulier d'exportation a été réalisé, l'exportateur se trouve en mesure de réaliser d'importantes économies d'échelle : il lui coûte peu d'exporter une unité supplémentaire de sa production.

Ce sont ces phénomènes de compétitivité que l'analyse micro-économique cherche à appréhender. Cependant, les données statistiques font singulièrement défaut. Et les concepts pertinents eux-mêmes ne sont pas encore pleinement élaborés. Rien d'équivalent en tout cas aux instruments de mesure chiffrés disponibles depuis longtemps pour l'analyse macro-économique (demande, compétitivité-prix, compétitivité-coût), et plus récemment pour l'analyse méso-économique (la spécialisation sectorielle et géographique).

Cette asymétrie des données disponibles (abondantes, normalisées, validées, communément reconnues pour la macro et la méso-économie ; pauvres et non-validées pour la micro-économie) explique que les facteurs macro-économiques conservent la faveur des analystes. Malheureusement, le pouvoir prédictif de ces facteurs est de moins en moins pertinent à mesure que le marché se complexifie.

### I.3.9 La compétitivité hors-prix

Le pouvoir de marché exprime la capacité à vendre des produits en échappant, au moins partiellement, à la capacité à tirer parti d'une variation de la demande (élasticité-revenus), ou bien à la compétition par les prix. L'avantage compétitif des exportations allemandes sur les exportations françaises est-il lié à ce pouvoir de marché ?

On peut s'abstraire de la concurrence par les prix en acquérant un pouvoir monopolistique, une rente qui permet de fidéliser la clientèle et d'acquérir une position captive.

Ainsi, les experts du marketing sont familiers du phénomène : il existe des produits qui se vendent d'autant mieux que leur prix est plus élevé, pour des causes liées à l'image de luxe, au sentiment d'élitisme etc. qui donne au consommateur la satisfaction d'acquérir un produit ou un service de qualité et cher.

Contrairement à une idée communément admise il ne semble pas exister de divergence marquée entre la France et l'Allemagne concernant les élasticités-prix des exportations. L'effet sur le volume des exportations d'un même choc de compétitivité-prix (par exemple la

réévaluation de l'euro est similaire dans les deux pays). En revanche c'est le comportement de marges qui diffère. Face à une détérioration de la compétitivité-prix (réévaluation de l'euro) les exportateurs français compriment leurs marges pour conserver leurs parts de marché à l'exportation. Au contraire les exportateurs allemands transmettent les variations de change dans leurs prix à l'exportation préservant ainsi leurs marges bénéficiaires.

De leur côté, les élasticités-revenus sont divergentes. Les exportations françaises progressent moins que les exportations allemandes en face de la même augmentation de la demande. Ce n'est pas l'orientation géographique des exportations qui pénalise la France pour rapport à l'Allemagne : c'est la capacité à tirer parti des marchés les plus dynamiques.

### **I.3.10 La structuration de l'espace du marché mondial**

L'ajustement des prix aux conditions du marché concerne davantage la France que l'Allemagne.

L'étude réalisée sur un échantillon de 1000 produits par le CEPII sur la base de données BACI-SH4 montre que 16% du choc de change est absorbé par les exportateurs allemands contre 34% par les exportateurs français. Lorsque l'euro s'apprécie de 10%, les exportateurs français réduisent leur prix de vente en euros de plus de 3%, les exportateurs allemands de moitié moins. Lorsque l'euro se déprécie, les exportateurs français reconstituent leurs marges même s'ils perdent en compétitivité-prix et en parts de marché.

En matière d'élasticité-revenus, la spécificité française est marquée. Les exportations françaises augmentent au rythme de l'augmentation de la demande. Les exportations allemandes augmentent deux fois plus vite.

Ainsi, dans la mécanique, les exportations françaises augmentent à un taux deux fois plus élevé que la demande mondiale, les exportations allemandes trois fois plus. Dans les véhicules, les exportations allemandes augmentent cinq fois plus rapidement que la demande, les exportations françaises à un rythme inférieur.

On mesure ici l'impact de la structuration du marché mondial construit par les entreprises allemandes grâce à leurs infrastructures d'exportations. Les entreprises françaises ayant un moindre pouvoir du marché que les entreprises allemandes sur les marchés d'exportations sont moins incitées à y rechercher de nouveaux débouchés lorsque les conditions sont favorables avec l'expansion de la demande. L'exportateur marginal français, trop petit et isolé, doit ajuster ses marges pour se maintenir et se montre réticent à accroître sa position en période favorable de crainte d'un retournement.

Les entreprises exportatrices allemandes sont plus professionnelles que leurs homologues français. Elles ont consenti des investissements fixes correspondant au coût d'entrée sur les marchés extérieurs. Elles y disposent d'infrastructures génératrices d'importantes économies d'échelle qui leur permettent de bénéficier pleinement des phases d'expansion des marchés pour un coût marginal nul ou faible, croissance qui renforce le cercle vertueux de l'économie d'échelle.

Un autre élément déterminant de la stratégie de structuration de l'espace mondial est lié à la sous-traitance, ou *outsourcing*. Les entreprises allemandes, les grandes mais aussi les moyennes, se sont engagées dans une stratégie de délocalisation fractionnant les chaînes de la valeur ajoutée en sous-traitant les étapes de productions intensives en main d'œuvre dans les pays à bas salaires.

En premier lieu, à proximité de son espace économique ; les pays d'Europe centrale et orientale (où la main d'œuvre se caractérise par une bonne formation technique limitée du régime précédent) et la Turquie. En second lieu dans les pays émergents, Chine et nouveaux pays industriels d'Asie du Sud-est.

Les instruments de cette stratégie d'insertion dans la division internationale du travail sont l'investissement de délocalisation de la production à l'étranger, ou encore la conclusion de contrôle d'approvisionnement à long terme avec les firmes des pays de sous-traitance. Ce recours croissant à la sous-traitance internationale permet de diminuer les coûts de production. Mais il se traduit par un accroissement des importations de composants industriels et consommation intermédiaire et par une diminution de la valeur ajoutée produite sur le sol national.

Les entreprises allemandes ne sont pas seulement exportatrices : leurs succès s'expliquent par les investissements à l'étranger et par les formes multiples de coopération internationale.

## DEUXIÈME PARTIE

# LA MOYENNE ENTREPRISE COMPÉTITIVE

# **CHAPITRE II.1**

**COMPÉTITIVITÉ D'ENTREPRISE**

**COMPÉTITIVITÉ NATIONALE**

## **II.1 COMPÉTITIVITÉ D'ENTREPRISE, COMPÉTITIVITÉ NATIONALE**

### **II.1.1 Compétitivité : des indicateurs à préciser**

Avant d'analyser l'écart de compétitivité franco-allemand, une mise au point des notions est utile. Peut-on transposer au niveau d'une économie nationale (la compétitivité-macro) une notion d'économie d'entreprise (la compétitivité : micro) ?

Dans compétitivité, il y a compétition : la compétitivité c'est la capacité à soutenir la compétition dans un environnement de concurrence où il faut se confronter aux besoins des marchés et des réalités des concurrents.

La compétitivité s'est imposée comme un concept fondamental dans l'analyse économique, étant intimement lié à l'économie de concurrence. Cette innovation conceptuelle est la conséquence de la généralisation de l'économie de marché et de la croissance considérable du commerce international et de la libéralisation de échanges qui a prévalu depuis l'après-guerre, à la fois au niveau de l'intégration économique régionale (le Marché commun) et international (les négociations commerciales multilatérales du GATT).

Surtout ce sont les spectaculaires progrès des technologies de transport et de communication qui ont permis de raccourcir les distances : trafics par containers, transport aérien, internet. La logistique du commerce international a vu ses coûts se réduire massivement et son efficacité se multiplier.

Une nouvelle étape a été franchie. Depuis trois décennies, le commerce international a changé de nature. Après la reconstruction et l'expansion est venu, l'âge de la globalisation : les Trente Globales ont succédé aux Trente Glorieuses. Le Marché Commun a laissé la place au Marché Unique européen et à l'Union Monétaire. L'OMC a succédé au GATT : les barrières protectionnistes traditionnelles-contingentements, droits de douanes-se sont affaiblies, voire ont entièrement disparu. Les négociations multilatérales concernent désormais l'ouverture des marchés publics et des services publics ; les normes et les règlementations diverses ; la

libéralisation des investissements, des mouvements de capitaux et des marchés financiers, les fusions d'entreprises et les restructurations actives transfrontières.

Le commerce international s'est développé à un rythme deux fois plus rapide que l'économie : les exportations et leurs importations font partie de la vie quotidienne. Dès lors la compétitivité, qui se rapporte à l'interface entre une économie nationale et son environnement international, est devenue une variable déterminante.

Toutefois les concepts sont encore mal fixés et les indicateurs chiffrés imparfaits. Alors que les grandes notions et les indicateurs de la Comptabilité Nationale sont désormais fixés et standardisés à l'échelle mondiale, depuis le milieu du XXème siècle.

Avant la globalisation, du temps de la Reconstruction et de l'Expansion, des marchés protégés et des services publics, il y avait la productivité qui était l'indicateur phare de l'économie planifiée— c'est à dire le niveau de la production rapporté aux facteurs de production mis en œuvre : la valeur ajoutée divisée par le capital et le travail, données quantifiables par la Comptabilité Nationale.

La compétitivité ne s'oppose pas à la productivité : l'efficacité de la mise en œuvre du capital investit et de la main-d'œuvre employée—par une entreprise comme par une nation—détermine pour une bonne part sa compétitivité. Mais la compétitivité est bien plus que la simple productivité. Elle est une notion plus complexe et difficile à appréhender, au niveau des concepts comme au niveau de ses des indicateurs et de sa mesure.

### **II.1.2 Des indicateurs qualitatifs ?**

La question de l'appréciation de ce qu'est la compétitivité est bien illustrée par la divergence que l'on peut observer entre les indicateurs proposés par la Comptabilité Nationale et les indicateurs qui sont élaborés par les milieux d'entreprises et associations professionnelles. Par exemple le World Economic Forum qui réunit chaque année à Davos l'élite dirigeante de l'économie globalisée et qui publie le résultat de ses recherches.

La Comptabilité Nationale est une discipline scientifique ayant atteint sa pleine maturité, dont la mise en œuvre date du milieu du XXème siècle—disposant de concepts élaborées et de bases de données chiffrées, précises, comparables, produites par des appareils statistiques nationaux lourds et professionnels, disposant de structures internationales de normalisation, tels que l'OCDE, la CNUCED, etc.

L'indicateur de Davos—comme d'autres indicateurs d'inspiration similaire—repose sur une batterie de critères, les uns quantifiés, les autres résultats de sondages auprès des entreprises et des clients, d'estimations qualitatives, de panels d'évaluation. Ces critères concernent l'attractivité d'un territoire national pour les investisseurs internationaux (régimes juridiques ; droit commercial ; qualité de l'accueil ; climat social et politique favorable aux affaires ; infrastructures d'équipement collectifs, de formation, de recherche etc...) Où une entreprise doit-elle s'installer si elle veut bénéficier d'un environnement favorable à sa compétitivité ?

#### **L'indicateur de compétitivité de Davos (World Economic Forum – Global Competitiveness Index)**

Pays	Score	Classement 2002/2008	Classement par rapport à 2005
<b>Etats-Unis</b>	5,67	7 <sup>ème</sup>	+7
<b>Allemagne</b>	5,51	5 <sup>ème</sup>	+3
<b>France</b>	5,18	18 <sup>ème</sup>	3

La France occupe dans ce classement le 18<sup>ème</sup> rang après avoir régressé de 3 places (elle se situait au 15<sup>ème</sup> rang en 2006-2007).

A titre comparatif, les classements sont les suivants pour les pays de référence suivants :

#### Avant la France et l'Allemagne

- Suisse : n°2

#### Avant la France

- Japon : n°8
- Royaume-Uni : n°9

### Après la France

- Espagne : n°29
- Chine : n°34
- Italie : n°46
- Inde : n°48
- Pologne : n°51
- Russie : n°58

L'indicateur de Davos est composé à partir de 12 critères évalués par des jugements qualificatifs sur les critères suivants :

<b>Sous indicateurs A : structures</b>	<b>Sous indicateurs B : facteur d'efficacité</b>	<b>Sous indicateur C : innovation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Institutions</li><li>- Infrastructures</li><li>- Stabilité macroéconomique</li><li>- Santé et éducation primaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enseignement supérieur</li><li>- Efficience des marchés de biens et de services</li><li>- Efficience du marché du travail</li><li>- Sophistication des marchés financiers</li><li>- Environnement technologique</li><li>- Taille du marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sophistication des affaires</li><li>- Innovation</li></ul>

L'indicateur de Davos est élaboré à partir de sondages auprès d'un public de 11 000 dirigeants d'entreprises internationales.

Sa reproduction d'une année sur l'autre sur les mêmes critères permet une utile comparaison des évolutions

Toutefois l'indicateur a été l'objet de nombreuses critiques tant pour sa méthodologie et ses concepts que sur son élaboration statistique. Les critères retenus mesurent l'attractivité pour les investisseurs internationaux davantage que la compétitivité proprement dite.

Comment aller plus loin dans la définition et dans la mesure de la compétitivité ?

### **II.1.3 Compétitivité micro-et compétitivité macro- :**

Si la compétitivité s’apprécie au niveau micro-économie, des entreprises et des produits, comment la transposer et la mesurer au niveau de l’économie nationale ?

Un produit –bien ou service- est compétitif s’il se vend au prix demandé sur un marché concurrentiel. Une entreprise est compétitive si elle survit et se développe au sein d’un environnement concurrentiel. Pour une entreprise placée dans un environnement concurrentiel, la compétitivité c’est la croissance rentable : la capacité à se développer en faisant des profits. Une entreprise non rentable finit par disparaître. Le profit permet d’accumuler de l’autofinancement, indispensable à l’investissement.

La notion de compétitivité généralement retenue par l’analyse macro-économique s’inspire de cette définition. L’indicateur macro– le solde de la balance commerciale transpose au niveau macro– l’indicateur micro–la rentabilité. L’excédent des comptes extérieur d’une nation évoque l’excédent du compte d’exploitation d’une entreprise. Mais une balance commerciale peut se trouver en excédent parce que la demande intérieure est contrainte : l’excédent commercial à lui seul est par conséquent un indicateur non pertinent. Il faut y inclure la croissance. Une nation compétitive est une économie en croissance excédentaire dans son commerce extérieur, tirée par ses exportations. L’indicateur de la compétitivité d’une nation est son taux de croissance sur longue période, et son solde commercial–excédentaire ou à l’équilibre. La « contrainte extérieure » traduit bien cette notion : une économie nationale est handicapée dans sa croissance par son déficit extérieur.

Les indicateurs macro de compétitivité–prix et compétitivité–coûts recèlent des contradictions. Une entreprise peut certes améliorer sa position de marché en baissant ses prix de vente et en comprimant ses coûts, par la compression des salaires. Mais sa compétitivité, en réalité, se renforcera par les gains de productivité du capital et du travail et d’efficacité de sa gestion managériale. La compétitivité consiste au contraire à vendre cher, en relâchant la pression de la compétition sur ses prix de vente par l’acquisition ou le renforcement de son pouvoir de marché en acquérant un avantage monopolistique: politique de marque et

marketing-mix ; différenciation de ses produits par rapport aux concurrents ; qualité des produits ; fidélisation de la clientèle ; innovation.

Les indicateurs de mesure la compétitivité macro—sont des indicateurs négatifs en réalité et non pertinents. Selon l'indicateur macro—de la compétitivité-prix, une économie nationale serait d'autant plus compétitive qu'elle dévalue sa monnaie. De même l'indicateur de compétitivité-coût est d'autant meilleur que les salaires sont réduits. Or la finalité de la compétitivité n'est pas la réduction du revenu national. C'est au contraire la prospérité d'une nation : c'est à dire la croissance, une monnaie forte, des rémunérations élevées.

#### **II.1.4 La croissance bénéficiaire**

En réalité cette divergence des facteurs de compétitivité-macro et micro- oppose des objectifs à court terme et des objectifs à long terme. La compétitivité macro dans son acception classique c'est la compétitivité conjoncturelle, à savoir rétablir à court terme l'équilibre extérieur. La compétitivité structurelle à savoir c'est assurer sur longue période la prospérité d'une nation : la croissance bénéficiaire.

Ce paradoxe n'est pas qu'une querelle d'économistes. Il a des conséquences sur les politiques économiques et plus généralement sur les mentalités économiques. Car des concepts et des indicateurs non-pertinents conduisent à des politiques économiques contre-productives et induisent en erreur les opinions publiques.

La science économique repose sur des données quantifiées. Ainsi tout naturellement c'est la disponibilité des données qui conditionne l'analyse économique : les économistes privilégient les indicateurs pour lesquels il existe des statistiques et des données fiables, récurrentes et validées internationalement.

Or c'est l'inverse qui devrait prévaloir car c'est aux concepts qu'il appartient de guider les indicateurs, non aux indicateurs de dicter leur loi aux concepts. La démarche pertinente est de se poser dans l'ordre les questions suivantes :

- quels sont les concepts pertinents pour définir la compétitivité d'une économie nationale ?
- quels sont les indicateurs qui les traduisent de manière quantitative, permettant les comparaisons et la mesure des progrès accomplis ;

- quels sont les facteurs explicatifs pertinents de la compétitivité ?
- comment rassembler les chiffres et construire l'appareil de mesures quantitatives par la statistique ?

Ainsi l'analyse de la compétitivité réduite la seule dimension conjoncturelle court terme conduit-elle à privilégier l'action sur la simple compétitivité-prix- par exemple à travers des dévaluations compétitives. C'est l'esprit de la politique économique qui à longtemps prévalu en France. Face au déficit de la balance des paiements, la solution était la dévaluation, accompagnée ou non d'un plan de rigueur pour enrayer la spirale inflationniste. La France a testé successivement les deux modèles. L'apprentissage s'est fait progressivement à partir des années 1940 et 1950. Un plan de rigueur a accompagné les dévaluations de 1958, en 1975, en 1983.

L'Allemagne a raisonné différemment estimant que la dévaluation de sa monnaie n'étant pas une bonne solution pour la compétitivité de son économie. On retrouve encore aujourd'hui cette divergence d'analyse sur la question de l'euro, la France plaidant pour son ajustement à la baisse pendant que l'Allemagne estime qu'un euro fort est meilleur pour son économie.

# **CHAPITRE II.2**

**LE POUVOIR DE MARCHÉ :**

**LES PRODUITS**

## **II.2 LE POUVOIR DE MARCHE : LES PRODUITS**

### **II.2.1 La concurrence hors-prix**

Le pouvoir de marché est le facteur de compétitivité qui permet à une entreprise – où à une économie nationale – d'échapper à la concurrence par les prix de vente transposée à l'échelle de l'économie nationale, c'est la capacité à développer le commerce extérieur et la croissance sans recourir à la baisse des salaires ou de la monnaie. La compétitivité-prix s'obtient par la compression des coûts salariaux, la dévaluation du taux de change, la diminution des marges bénéficiaires. La compétitivité hors-prix est le facteur résiduel. On voit bien que ce qu'on appelle en macro-économie le « facteur résiduel » constitue en réalité le facteur essentiel d'explication.

L'expansion et la diversification du commerce internationale rendent plus complexe l'analyse économique des échanges, tout particulièrement au niveau du commerce entre pays développés qui disposent des structures économiques comparables : de moins en moins de « commodités » indifférenciées (comme les matières premières, qui prédominent encore dans le commerce Sud-Nord) ; de plus en plus d'échanges intra-branches entre entreprises différencierées sur des produits diversifiés, de grande variété, en gamme de prix et en qualité.

Pour échapper à la concurrence par les prix–ou tout au moins pour s'en abstraire partiellement–il faut disposer d'un avantage comparatif sur la concurrence : une situation monopolistique, une rente de situation. C'est ce différentiel, par exemple, qui distingue un produit de marque–qui permet de peser sur le prix de vente, d'un produit banalisé et indifférencié. Ou encore une entreprise donneur d'ordre et une entreprise sous-traitante. Par exemple, les exportations d'Airbus ou de LVMH souffrent relativement peu de la réévaluation de l'euro, le premier détenant une position technologique monopolistique, le second d'un effet de marque. De même pour les exportations de machine-outils ou d'automobile pour l'Allemagne.

Les progrès de la concurrence et de la libéralisation des échanges ont démantelé–ou singulièrement affaibli– les rentes reposant sur les protections légales et réglementaires, tarifs

et taxes. Le Traité de Rome stipule que les Etats membre du Marché Commun n'édicte ni ne maintiennent de dispositions contraires aux règles du libre-échange et de la concurrence.

Les positions monopolistiques créatrices de compétitivité hors prix sont donc construites au sein même des règles de l'économie de marché. L'objectif stratégique de toute entreprise est de construire de telles positions.

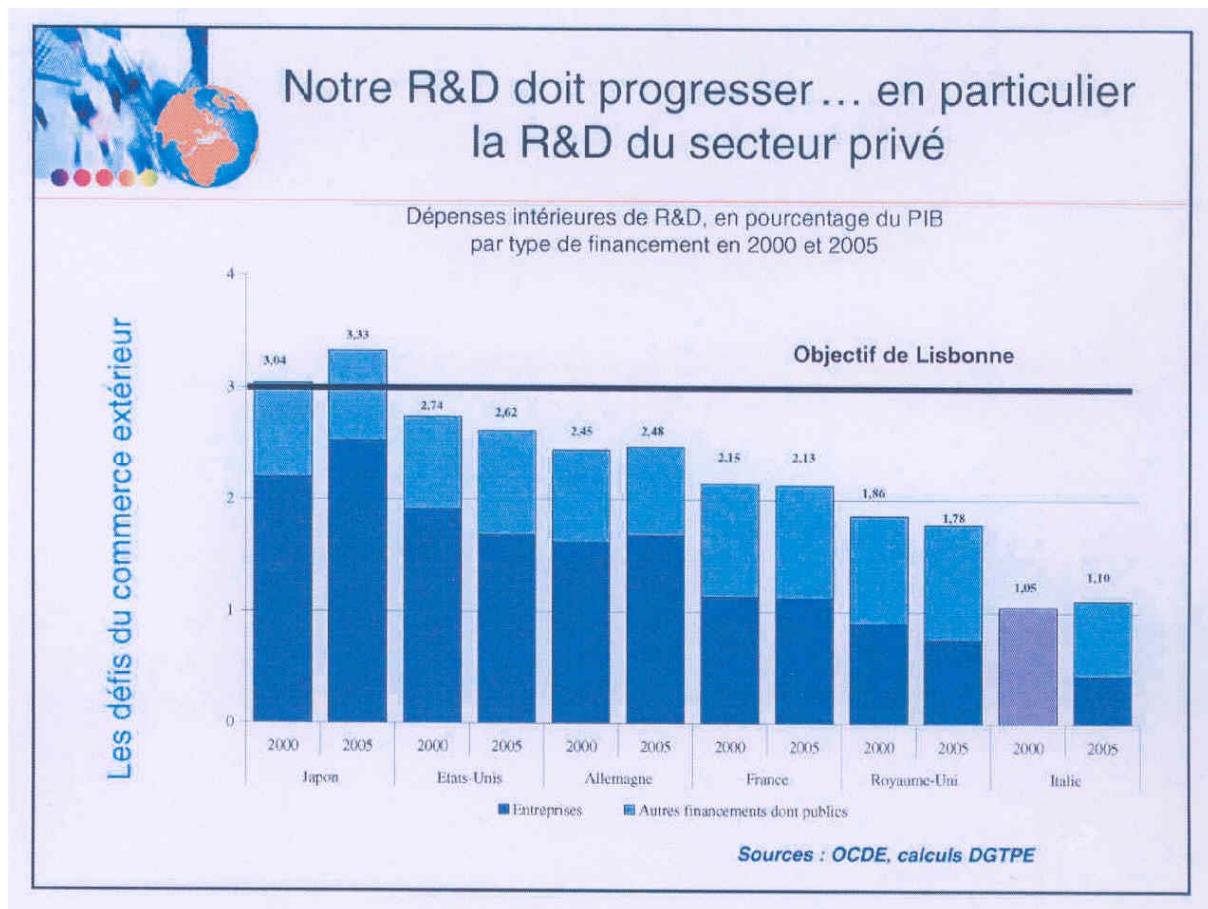
Quel est l'homologue du pouvoir de marché d'une entreprise au niveau d'une économie nationale ? Les critères de la compétitivité hors-prix sont structurels. Ils évoluent dans le temps, certes : mais à un rythme plus lent que les fluctuations conjoncturelles de la demande, des salaires, du taux de change. La compétitivité hors-pris est liée aux investissements, mais pas seulement aux investissements matériels pris en compte dans la comptabilité, les immobilisations corporelles en machines et en équipement de production :

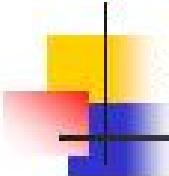
- les investissements matériels de capacité ou de productivité ;
- les investissements immatériels, tel que le renforcement de l'image de marque, la notoriété ; la fidélisation ; la formation professionnelle ; l'efficacité managériale ; la recherche-développement pour l'innovation ; la politique des brevets et licences d'exploitation ; etc.
- les investissements d'intégration dans le marché global : la permanence des flux d'exportation ; la maîtrise des circuits de distribution à l'étranger ; la logistique de transport et de stockage ; le transit en douanes ; le respect des délais de livraison ; le service- clientèle ; le service après-vente ; les investissements de délocalisation dans la sous-traitance. ; etc.

### **II.2.2 Qualité et innovation**

L'avantage monopolistique d'un produit sur un marché repose principalement sur deux caractères : la qualité, l'innovation, deux caractéristiques qui permettent de fidéliser le client à un produit, à une marque, à une entreprise. Les commerciaux des entreprises savent intuitivement ce que signifie cet avantage comparatif sur la concurrence: mais leur traduction en concepts et en indicateurs économiques fait encore défaut.

La qualité d'un produit traduit la satisfaction durable de son consommateur –ou de son utilisateur s'il s'agit d'un bien d'équipement industriel ou domestique. L'achat est un acte unique. On oublie le prix qu'on a payé, mais l'usage est de tous les jours. La qualité c'est ne pas décevoir. Son contraire c'est ce qu'on appelle sur les marchés la « camelotte » bon





## Activité d'exportations selon le CA et l'intensité technologique

	Technologies de pointe		Technologies moyennes/avancées		Industries non intensives en R&D	
	% des entreprises exportatrices	% CA à l'export	% des entreprises exportatrices	% CA à l'export	% des entreprises exportatrices	% CA à l'export
<1 M€	18,5	4,6	23,2	8,0	14,4	2,7
1-2M	50,2	10,6	68,9	13,3	47,5	6,0
2-5M	73,2	18,7	81,4	19,4	64,8	9,5
5-10M	85,1	25,5	90,1	27,4	77,2	14,2
10-25M	91,5	29,6	93,5	34,1	85,3	19,3
25-50M	93,0	32,7	95,6	42,3	91,1	25,0
50-100M	93,9	35,2	94,0	42,9	92,7	27,0
100-250M	92,3	38,1	98,0	47,4	94,9	29,0
>250M	93,8	49,8	99,6	51,7	97,4	22,8
Total	30,2	42,2	48,4	47,5	24,7	21,2

Mission Economique de Berlin

marché mais pas fiable. Au sens pratique c'est ne pas présenter de défaut, être conforme aux normes techniques annoncées, ne pas tomber en panne, ne pas se casser etc. Au sens conceptuel plus large, c'est répondre aux besoins—voire les anticiper en allant au delà des attentes du client. Un produit de qualité fidélise la clientèle, qui est dès lors prêt à le payer plus cher que la concurrence.

L'innovation c'est la nouveauté réalisée et commercialisée. Un produit nouveau dispose d'une position monopolistique, surtout s'il est protégé par un brevet. On confond souvent innovation et technologie, innovation et recherche scientifique. Il n'en est rien : même si ces notions ne sont pas sans relations, elles sont différentes. L'innovation est la rencontre d'une nouveauté tangible (un produit, pas simplement une idée) et d'un besoin exprimé sur un marché.

Il y a des innovations sans technologies : par exemple la mode vestimentaire ; l'édition, la presse où l'innovation est de tous les jours. L'innovation n'est pas une affaire de chercheurs scientifiques mais d'ingénieurs—et plus précisément d'ingénieurs technico-commerciaux qui perçoivent les attentes de la clientèle et les traduisent en conceptions de produits.

Les innovations se classent dans les catégories suivantes:

- les « révolutions industrielles », comme l'ont été la machine à vapeur, l'électricité, le moteur à combustion interne, le microprocesseur, internet etc ;
- les innovations fondamentales sont des ruptures technologiques engendrant une série d'innovation dérivée ;
- les innovations radicales : par exemple, au sein de la construction aéronautique, le passage de l'Airbus 340 à l'Airbus 380 ; au sein de l'informatique le passage du micro-ordinateur fixe au micro ordinateur portable ;
- les innovations incrémentales, qui ajoutent des détails à des produits existants (ainsi les nouveaux modèles d'automobiles) ;
- les innovations de perfectionnement, qui ne se diffèrent guère de la notion de qualité.

On distingue :

- les innovations à cycle long, qui requièrent des investissements lourds à longue durée de rentabilité (par exemple les bureaux d'étude de la construction automatique, les plates-formes d'essais et de tests ; les unités pilotes et prototypes) ;
- les innovations à cycle moyen (par exemple dans la chimie de spécialités, les machines-outils) ;
- les innovations à cycle court (par exemple la mode, l'édition).

Bien que ces notions soient déterminantes pour expliquer la compétitivité, les mesures quantifiées font défaut pour mesurer la qualité ou l'innovation du produit au sein d'une branche. Les notions de qualité et d'innovation s'appliquent au niveau des produits qui, selon les branches, se comptent en unités (ex : les avions), en centaines ou en milliers de produits. L'indicateur généralement retenu, l'intensité des dépenses de recherche-développement constitue une mesure pertinente seulement dans quelques secteurs à hautes intensité de technologies, comme la construction aéronautique, la pharmacie. Le nombre des chercheurs scientifiques employés en entreprises est une mesure certes plus pertinente que les chercheurs employés dans les centres de recherches publics : mais elle aussi est insuffisante. Plus pertinent est le nombre d'ingénieurs en bureaux d'études et le nombre d'ingénieurs commerciaux.

Même l'indicateur du volume des dépenses de recherche et développement est imparfait pour rendre compte de l'innovation, on constate que la France régresse en ce domaine, comme régresse d'ailleurs la plupart des pays européens par rapport aux pays émergents qui accroissent considérablement leur effort de recherche, développement dans le sillage de l'expansion de leurs entreprises. Ainsi je Japon depuis deux décennies, passé du rang d'imitateur au rang d'innovateur ; de la Corée et de Taïwan ; de la Chine.

La part de la R et D dans le PIB passe de 2,15% en 2000 à 2,23% en 2003, pour régresser à 2,12% en 2006 (source : Eurostat).

Quant à la qualité, elle est encore plus difficile à quantifier que l'innovation. Il faut recourir à l'appréciation du marché, à travers des sondages, des panels de clients ; ou à des mesures de

prix relatifs qui permettent de distinguer les produits de haute qualité (vendus chers) de ceux de moindre qualité.

La recherche économique devrait utilement se polariser sur les critères et instruments de mesures pertinentes, afin de combler ce vide entre la macro et la micro économie.

### **II.2.3 L'appréciation qualitative par le jugement du marché**

Afin de fournir une mesure de la compétitivité hors prix des pays, le Centre d'Observation Economique de la CCIP mène, depuis 1990, une enquête annuelle d'opinion auprès d'un échantillon de 480 importateurs de six pays européens (France, Allemagne, Italie, Royaume-Uni, Belgique, Espagne) sur l'image compétitive des produits importés de chacun de ces pays, en termes de prix et de critères hors prix. L'enquête porte alternativement sur les biens de consommations (années paires) et des biens intermédiaires et d'équipements (années impaires). Depuis 1998, l'enquête incorpore l'image des produits importés des émergents asiatiques. L'enquête a été également élargie aux produits en provenance des Etats-Unis et du Japon, et aux produits en provenance des pays d'Europe centrale et orientale.

Sur chacun des marchés européens retenus pour l'enquête, les importateurs interrogés jugent les produits importés des autres pays selon leur prix et leurs caractéristiques hors prix. Les critères hors prix considérés sont les suivants : le rapport qualité-prix, la qualité, le contenu en innovation technologique, la notoriété, les délais de livraison, le service commercial, le service aux utilisateurs, le service après-vente, l'ergonomie, le design des produits. Les bien de consommation sont regroupés en quatre secteurs : habillement et accessoires, équipement du logement, hygiène-beauté et agroalimentaire. Les biens d'équipement sont regroupés en équipements mécaniques et équipements électriques et électroniques.

Les importateurs évaluent si le produit, sous ces critères est mieux, aussi bien ou moins bien placé que l'ensemble des produits concurrents présents sur leur marché (y compris les produits nationaux).

Cette enquête évalue la perception subjective qu'un importateur se fait d'un produit ; il peut en effet exister une différence entre cette image et les caractéristiques objectives d'un produit.

Toutefois, dans la décision d'achat, c'est bien l'image que se fait l'importateur qui est déterminante.

Le jugement porté sur les services autour du produit (service commercial, service client, SAV) relève également de l'entreprise qui commercialise le produit.

#### **II.2.4 Une mesure de la compétitivité hors-prix sur les marchés européens**

Du point de vue des critères de compétitivité non-prix, l'Allemagne se situe au sommet des comparaisons internationales, partageant cette place enviable avec le Japon.

D'une manière générale, ces enquêtes soulignent que les produits français possèdent une bonne compétitivité hors-prix sur le marché européen, malgré un déficit récurrent en termes de contenu en innovation technologique. En particulier, les biens de consommations se caractérisent par une très bonne image pour les aspects non prix dans leur ensemble : seuls les produits allemands restant mieux appréciés. En revanche, les biens intermédiaires et d'équipement recueillent de moins bonnes opinions se situant nettement derrière produits allemands, japonais et américains.

Les biens de consommation français possèdent une forte notoriété et sont appréciés en ce qui concerne la qualité et le design, critères sur lesquels les produits italiens demeurent une référence. En revanche, leur contenu en innovation technologique se trouve en retrait, derrière les Allemands, Italiens et Japonais. Plus inquiétant, ce critère est le seul sur lequel les biens français ont perdu en compétitivité par rapport aux produits allemands entre 1996 et 2004. Ce trait caractéristique récurrent des produits français est observé tout particulièrement sur les biens d'équipement.

**Scores franco-allemand comparés sur le contenu en innovation  
(2003/2004)**

	<b>France</b>	<b>Allemagne</b>
Biens de consommation	+0,2	+0,4
Biens intermédiaires et d'équipement	0	+0,4

A titre comparatif, l'enquête révèle que le score de l'Allemagne sur les biens de consommation est analogue à celui du Japon et de l'Italie (soit le double du score de la France) et sur les biens intermédiaires et d'équipement, analogue à ceux des Etats-Unis et du Japon (alors que le score comparatif de la France est légèrement négatif).

S'agissant des réseaux de distribution comprenant l'efficacité des services au client et la brièveté des délais de distribution), les produits français se positionnent très nettement derrière les produits allemands qui sont considérés comme la référence du marché sur ces critères. Depuis le début de la décennie 1990, les produits français ont, certes, progressivement comblé une partie de leur retard vis-à-vis des produits allemands sur les critères liés aux services : mais ce mouvement semble interrompu depuis 1998. On peut remarquer que, pour les biens de consommation, les services autour des produits sont moins appréciés que les critères intrinsèques aux produits, tels que la qualité ou l'ergonomie-design ; alors que l'inverse prévaut pour les biens intermédiaires et d'équipement. En particulier, les réseaux de distribution des biens intermédiaires français sont les mieux cotés sur le marché européen.

Par secteur, les produits français obtiennent leurs meilleurs scores non prix dans l'hygiène-beauté, notamment grâce à une très forte notoriété et un design attractif. En 2004, pour la première fois, ils ont devancé les produits allemands sur les aspects non prix dans ce secteur et affiché le meilleur ratio qualité-prix. Dans le secteur agroalimentaire, les écarts entre les pays sur les aspects non prix sont relativement faibles, les biens français se situant non loin de leurs concurrents européens, américains et japonais. En revanche, ils apparaissent comme étant les plus chers du marché, ce qui pénalise leur ratio qualité-prix. Parmi les autres biens de consommation, le secteur de l'équipement du logement est le moins bien jugé, la qualité et le contenu en innovation technologique faisant défaut. Sur ce critère, les produits français sont jugés comparables aux produits chinois. Enfin, c'est dans le secteur des biens d'équipement

que les produits français sont les moins bien notés—notamment en ce qui concerne les aspects intrinsèques aux produits.

Pour les biens de consommation, les produits français se positionnent au même niveau que les produits italiens, juste derrière les produits allemands, ces trois pays européens devançant largement les autres pays considérés dans cette enquête. Les produits allemands gardent une nette avance grâce aux meilleures performances de leurs réseaux de distribution. Pour les biens intermédiaires et d'équipement, l'écart entre l'image des produits français et allemands est plus conséquent et persistant au fil des enquêtes.

Les produits américains et japonais rivalisent habituellement avec ceux des trois grands pays européens sur les critères non-prix. L'image des biens d'équipement américains et japonais vient d'intercaler entre celle des biens allemands et français. Ils sont appréciés pour leur qualité, leur design et leur contenu en innovation technologique, ainsi que, pour la notoriété des marques. En revanche, dans certains secteurs, tels que l'agroalimentaire, les délais de livraison sont toujours jugés trop longs.

Cette enquête permet également un éclairage significatif sur la compétitivité non prix des pays à faible coût de production, tels que les et les pays émergents d'Asie, en particulier la Chine. En effet, dans la plupart des analyses internationales, la compétitivité des pays émergents est principalement liée au prix de vente.

S'agissant des produits des pays d'Europe centrale et orientale, ils possèdent la plus mauvaise image des pays considérés dans l'enquête—en particulier sur les critères d'ergonomie-design, de contenu en innovation technologique et de notoriété.

Le développement des investissements directs étrangers dans la région, notamment les investissements de délocalisation de l'industrie allemande, et la multiplication des sous-traitants, fait que la production locale souffre d'un manque d'identification de la part des importateurs européens.

Il sera intéressant d'observer l'évolution future de la compétitivité hors prix des produits de ces pays. Ces pays peuvent se contenter de rester des ateliers de sous-traitance pour leurs voisins ayant des coûts de production plus élevés ; ou bien de tirer parti de leur savoir-faire,

acquis grâce à l'ouverture extérieure, pour imposer leur identité propre, sur le marché européen. Cette stratégie est celle des émergents d'Asie. Bien qu'en net retrait par rapport aux pays européens, l'image de l'ensemble des produits importés des pays asiatiques s'est améliorée auprès des importateurs européens, depuis la crise des changes de 1997. Plus récemment, sous l'effet de l'appréciation de l'euro face au dollar, leur score s'est fortement amélioré sur le critère qualité-prix. Ainsi, les produits asiatiques présentent, en 2003, le meilleur score qualité-prix dans le secteur de l'équipement électrique et électronique. L'évolution du taux de change de l'euro a été particulièrement profitable aux produits chinois, notamment dans le secteur de l'équipement du logement, suivant la voie tracée il y a trois décennies par le Japon l'image de « camelote à bas prix » et de mauvaise qualité du produit japonais s'est progressivement transformée en image de marque créatrice d'un pouvoir de marché qui a permis aux exportations japonaises de résister à la forte réévaluation du yen (dont la valeur en dollar a été multipliée par 3).

Désormais, dans ce secteur, les produits chinois rivalisent avec les produits européens en termes de rapport qualité-prix. Depuis 1998, les produits d'équipement du logement chinois ont fortement gagné en compétitivité non prix par rapport aux produits européens, en particulier, par rapport aux produits français. Cette évolution est très sensible sur le design, la notoriété et le contenu en innovation technologique. Sur ce dernier aspect, les produits chinois sont aujourd'hui jugés comparables aux produits français. Dans le secteur de l'habillement, en revanche, les biens chinois demeurent en retard sur les critères non prix et souffrent d'un manque de notoriété. Enfin, si l'on compare les deux concurrents à faible coût de production que sont la Chine et les pays d'Europe centrale et orientale, on observe que les biens de consommation chinois profitent d'une meilleure compétitivité-prix et d'aspects hors prix plus appréciés pour devancer largement leurs concurrents en termes de ratio qualité-prix.

L'importance des indicateurs hors-prix de la compétitivité tend à être de plus en plus reconnue dans l'analyse économique des échanges internationaux à mesure que les indicateurs macro-économiques traditionnels apparaissent moins pertinents-quand ils ne conduisent pas à inspirer des politiques économiques contre-productive. Il apparaît ainsi au fil des enquêtes annuelles que les importateurs européens en sont de plus en plus conscients de ces critères lors de la décision d'achat. Ainsi, en 2004, 87% des importateurs européens accordaient de l'importance au design des biens de consommation alors qu'ils n'étaient que 81% en 2000.





Catégories de produits où les exportations de l'Allemagne sont plus de trois fois supérieures aux exportations de la France classées par ordre décroissant de l'écart franco-allemand  
(en milliards de dollars US ; 2005)

Code CITI	2922	1600	3520	2929	2926	2893	2811
Catégorie de produit	Machines-outils	Produits à base de tabac	Matériel ferroviaire roulant	Autres machines d'usage spécifique	Machines pour l'industrie textile	Couteaux, outils et quincaillerie	Construction et menuiserie métalliques
Allemagne	15,0	3,6	3,3	22,1	5,4	7,0	4,2
France	1,7	0,6	0,7	3,9	1,0	1,6	1,0
Code CITI	3420	3320	2925	2102	2930	2913	3000
Catégorie de produit	Carrosseries, remorques	Instruments d'optique et matériel photo	Machines pour produits alimentaires	Papier et carton ondulés	Appareils domestiques n.c.a	Piliers et engrenages	Matériel informatique
Allemagne	4,7	4,8	3,1	2,3	8,9	10,4	27,0
France	1,1	1,2	0,8	0,6	2,3	2,8	7,4
Code CITI	2422	3312	3190	2520	2919	2912	3110
Catégorie de produit	Peintures, encres et mastics	Appareils de mesure	Autres matériels électriques	Articles en matières plastiques	Autres machines d'usage général	Pompes, robinetterie	Moteurs et transformateurs électriques
Allemagne	5,6	19,7	11,2	21,3	20,4	20,2	10,8
France	1,5	6,0	3,4	7,2	6,7	6,6	3,6

Source : CEPII, base de données CHELEM-commerce international

Note : sont prises en compte les exportations de l'Allemagne supérieures à 2 milliards de dollars en 2005.



	Evolution de la spécialisation de la France : 2000 - 2005					Evolution de la spécialisation de l'Allemagne : 2000 - 2005						
	points forts	2000	2005	Evolution	points forts	2000	2005	Evolution	points forts	2000	2005	Evolution
Aéronautique et espace					Automobiles particulières	15,9	18,3	2,4				
Produits pharmaceutiques	4,7	6,6	1,9		Machines spécialisées	7,0	8,5	1,4				
Automobiles particulières	3,8	4,5	0,7		Véhicules utilitaires	3,1	4,9	1,8				
Produits de toilette	2,1	4,3	2,2		Moteurs	3,0	4,0	0,9				
Boissons	4,0	4,2	0,2	-0,4	Instruments de mesure	2,6	3,7	1,2				
Eléments de véhicules auto.	4,5	4,1	-1,4		Quincaillerie	3,2	3,7	0,4				
Céréales	4,6	3,2	-1,4		Articles en plastique	3,8	3,4	-0,4				
Moteurs	2,2	2,2	0,0		Eléments de véhicules auto.	3,6	3,3	-0,3				
Électricité	1,2	1,9	0,7		Matériel BTP	2,3	2,7	0,4				
Corps gras	2,3	1,7	-0,6		Machines-outils	1,5	2,2	0,6				
	1,2	1,3	0,1									

Source : CEPII, bases de données CHELEM-commerce international et CHELEM-PIB

Les enquêtes de compétitivité hors prix mettent en évidence les enjeux du positionnement international de la France. Certains pays émergents (dont la Chine) commencent à renforcer leur pouvoir de marché, tout en conservant des prix très attractifs, ce qui leur procure un excellent score qualité-prix. De l'autre côté, les économies les plus développées continuent à développer leur compétitivité non prix. Une comparaison avec l'Allemagne montre que, pour les biens de consommation, les entreprises françaises se sont améliorées au niveau de leurs homologues allemandes pour la qualité de leurs produits. En revanche, elles pâtissent toujours d'un déficit d'innovation technologique.

### **II.2.5 Stratégies de niche et de spécialisation**

La spécialisation accroît la compétitivité grâce à l'effet d'expérience. Une entreprise, ou une économie nationale spécialisée sur un produit accroît son volume de production et diminue ses coûts au sens de la productivité.

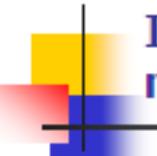
Mais elle améliore surtout sa notoriété commerciale, sa connaissance des marchés et des besoins des clients, c'est à dire la qualité, l'innovation et le pouvoir de marché.

L'analyse comparative des points forts de la compétitivité allemande mesurée par le volume des exportations sur une nomenclature fine de produits (voir ci-contre) démontre que c'est dans ces activités que les entreprises allemandes détiennent leurs meilleurs avantages.

L'analyse de l'avantage comparatif de l'Allemagne dans les exportations permet de mettre en exergue le rôle déterminant de la moyenne entreprise spécialisée sur une niche de marché éventuellement étroite-quelques dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires- sur laquelle elle dispose d'une position de quasi-monopole à l'échelle du marché mondial.

L'industrie allemande excelle dans les fabrications quasi- sur mesure. Une stratégie de niches spécialisée, attentive à la qualité et aux besoins des clients, permet de capitaliser l'effet d'expérience (*learning curve*) sur longue période et d'accumuler l'avantage comparatif.

Le cas type est celui des machines spéciales et plus généralement des biens d'équipements industriels mécaniques et électriques, marchés qui sont en forte expansion du fait des pays émergents. Si la Chine devient l'usine du monde, c'est en Allemagne qu'elle achète les machines qui équipent ses usines.



## Innovation et stratégie de niche : l'exemple de la machine outil

- La prédominance d'un tissu dense de moyennes entreprises
  - en moyenne 150 employés pour un CA annuel de 26 M€
- Malgré la concurrence internationale et la force de l'euro:
  - 4<sup>e</sup> année d'expansion en 2007 (+8%),
  - leader mondial pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, part de exportations en progression de 18,9% à 19,1% en 2006
- Positionnement en tant que leader de niches spécialisées à fort contenu technologique.
  - Constructeurs allemands leaders dans 17 branches sur 30, au moins 3e dans 27 branches sur 30
  - 1/3 du CA grâce à la commercialisation de nouveaux produits en 2005. Dépenses liées à l'innovation de 10 Mds€ en 2006. Le nombre d'ingénieurs et leur proportion ont doublé en 20 ans.
  - Construction de machines spécifiques « à la carte » plutôt que de longue séries standardisées
  - Compétitivité hors prix : valorisation d'un savoir faire spécifique, de proposition de solutions « sur mesure », de la qualité des services complémentaires

*Mission Economique de Berlin*



## S'appuyer sur l'innovation pour élaborer une stratégie de niche spécialisée

- Les 2/3 des entreprises du secteur manufacturier sont engagés dans des processus d'innovation au sens large
- 40 000 PME réalisent des dépenses significatives de R&D (>3,5% du CA) au service d'une stratégie de niches spécialisées.
- Les activités d'innovation des PME s'appuient sur :
  - La mutualisation des efforts d'innovation: réseaux mêlant instituts de recherches, entreprises, administrations fédérales ou régionale et fédérations professionnelles.
  - L'implication des PME dans le système de formation allemand : 80% des apprentis dans des PME
- La part du chiffre d'affaires à l'export des PME des secteurs intensifs en R&D jusqu'à 2 fois plus importante que dans le domaine industriel classique.

*Mission Economique de Berlin*

# **CHAPITRE II.3**

**LA BASE EXPORTATRICE :**

**LES EXPORTATEURS**

## **II.3 LA BASE EXPORTATRICE : LES EXPORTATEURS**

### **II.3.1 Une cible pour la politique économique**

Comment la France doit-elle agir pour rattraper le différentiel de compétitivité avec l'Allemagne ? La complexité de la compétitivité au niveau micro-économique ne permet pas aisément de tirer des conclusions opératoires au niveau de la politique économique.

Une remarque d'évidence en premier lieu : malgré leur proximité l'économie française n'est pas l'économie allemande et chaque pays possède ses caractères propres. Faut-il dès lors s'épuiser à tenter de rattraper notre retard dans des activités pour lesquelles la France ne dispose pas d'avantages comparatifs, ou bien améliorer la compétitivité des activités où la France dispose de bases solides ? Ainsi si l'Allemagne surclasse la France dans l'industrie manufacturière, mais la France surclasse l'Allemagne dans l'agro-alimentaire et dans le tourisme.

Si l'on objecte que l'industrie manufacturière crée des emplois de plus haute qualification et bien rémunérés que le tourisme, peut être est-il possible d'élever la gamme, en qualité et en innovations sur nos points forts.

L'industrie allemande est certes deux fois plus importante et deux fois plus exportatrice que l'industrie française. Dans l'industrie manufacturière aussi, la France dispose d'avantages comparatifs sur l'Allemagne construits dans les technologies de pointes liées aux marchés publics ou les biens de consommation de luxe. La compétitivité de la France dans l'industrie aéronautique et spatiale, l'électronique professionnelle, l'industrie électro-nucléaire - conséquence de nos choix colbertistes et de l'Etat centralisé et dirigiste, qui n'existe pas en Allemagne.

Dans l'industrie automobile, les deux pays disposent des entreprises les plus compétitives en Europe, les autres ayant disparu ou étant affaiblies par la concurrence mondiale. Tout au moins les véhicules particuliers, car l'Allemagne surclasse largement dans les véhicules industriels. Toutefois l'avantage allemand dans les automobiles s'est creusé au cours de dernières années.

L'industrie française de la machine-outil a été réduite à quasiment néant, alors qu'elle est le domaine de compétitivité le plus éclatant de l'Allemagne.

Faut-il dès lors tenter à renforts de plans couteux et inefficaces de politique industrielle de reconstruire une industrie nationale de la machine-outil, tant de plans sectoriels ont échoué dans ce secteur ?

S'il est irréaliste et de toute manière non pertinent de vouloir aligner les structures industrielles de la France sur celle de l'Allemagne, il est possible de combler partiellement le retard de compétitivité en focalisant l'action sur une cible bien identifié. La compétitivité, dans sa complexité, est au niveau des couples produits-marchés. Ce n'est pas à l'Etat qu'il appartient de concevoir, industrialiser et commercialiser des produits mais aux entreprises. En revanche dès lors que peut être identifié dans nos structures industrielles un chaînon manquant essentiel, celui de la moyenne entreprise compétitive, il est possible d'en déduire des actions de politique économique. Une politique économique ciblée sur la moyenne entreprise technologique et exportatrice est infiniment plus pertinent, et réaliste, qu'un énième plan machine-outil.

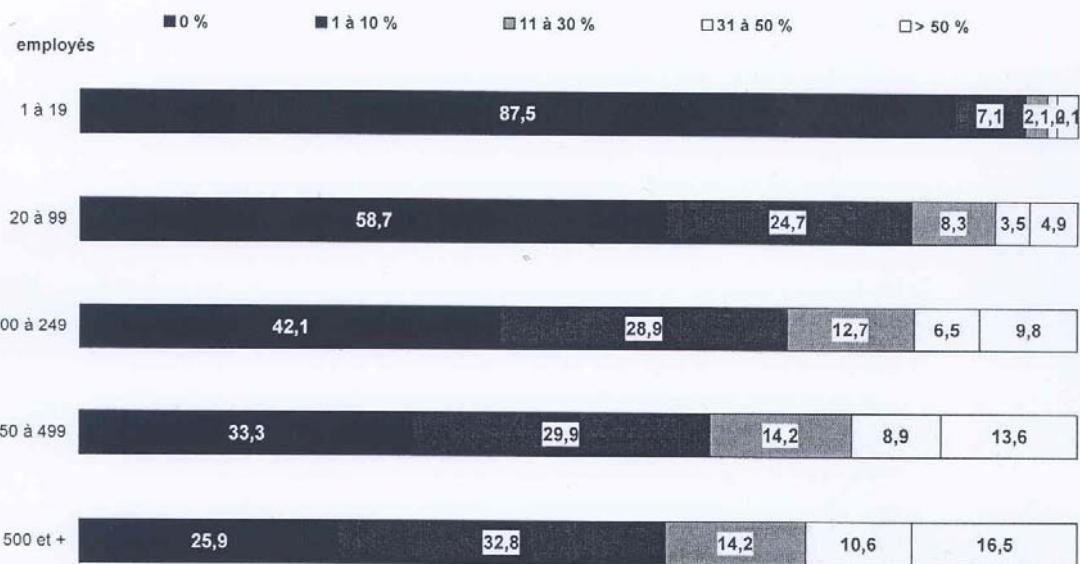
### **II.3.2 Le nombre d'exportateurs : trop peu d'entreprises exportatrices**

L'analyse statistique révèle une faiblesse majeure : il y a nettement moins d'entreprise exportatrices en France qu'en Allemagne. L'exportation demeure une caractéristique élitiste en France, ne concernant que les plus grandes entreprises, alors qu'elle est plus répandue dans l'ensemble du tissu industriel en Allemagne.

On dénombre en France un peu plus de 100 000 entreprises exportatrices. En outre ce nombre est en (légère) réduction. Accompagnant le décrochage du commerce extérieur français depuis 2001, le nombre d'exportateurs français s'est réduit : 117 000 au cours des 3 premières années de la décennie 2000, il baisse à 114 000 en 2003 et 111 000 en 2005.

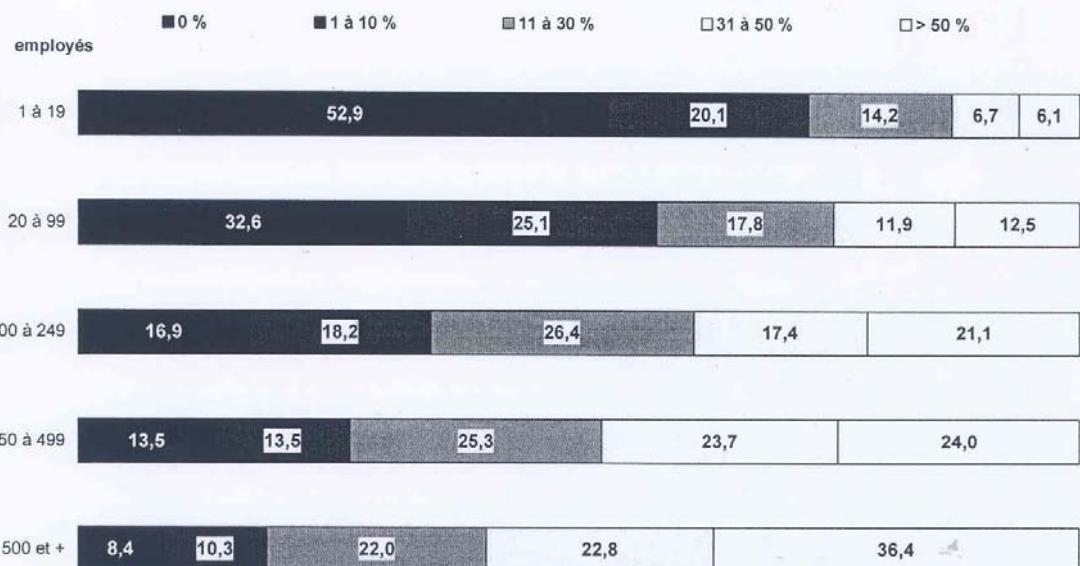
## Taux d'exportation des entreprises **françaises** par taille

Part du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises françaises\* à l'étranger en % en 2004 (\*Industrie, BTP, commerce, services aux entreprises)



## Taux d'exportation des entreprises **allemandes** par taille

Part du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises allemandes\* à l'étranger en % en 2004  
(\*Industrie, BTP, commerce, services aux entreprises)



Seulement 19% des entreprises industrielles ont une activité d'exportation. Cette proportion est variable selon les secteurs : supérieure à 40% dans l'industrie chimique, la métallurgie, le papier-carton, le caoutchouc et les plastiques, elle ne dépasse 50% dans aucun secteur.

L'essentiel des exportations est réalisé par un très petit nombre d'entreprises : 1% des exportateurs réalisent 68% des exportations (5% en réalisant 88% ; 10% en réalisant 94%). C'est à dire que seules les entreprises de plus grande taille exportent. Cette constatation n'est pas propre à la France : on la retrouve chez nos partenaires européens. Mais en Allemagne la proportion d'exportateurs moyennes entreprises est nettement plus importante qu'en France : ainsi celles qui exportent entre 5% et 50% de leur chiffre d'affaires.

### **II.3.3 L'exportation structurée : les exportateurs exportent moins et moins bien**

Le professionnalisme exportateur est moindre en France qu'en Allemagne. L'industrie allemande s'est structurée pour l'exportation—notamment la grande exportation, alors que les exportations de l'industrie française restent centrées sur les marchés d'accès facile.

Les entreprises exportatrices allemandes sont plus professionnelles en ce sens qu'elles exportent sur un plus grand nombre de marchés et des marchés éloignés. Les entreprises françaises exportatrices sont limitées à un nombre plus réduit de marchés, et les plus faciles d'accès : nos voisins européens, les pays francophones, nos anciennes colonies. Les entreprises exportatrices allemandes sont véritablement globalisées.

Un indicateur permet de mieux appréhender la différence avec l'Allemagne : à savoir la part du chiffre d'affaires à l'exportation. La plupart des exportateurs français ont une activité très limitée à l'exportation n'exportant que dans un (42%) ou deux (14%) pays ; 59% des exportateurs réalisent moins de 5% de leur chiffre d'affaires à l'exportation ; et seulement 9% des exportateurs réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

Dans toutes les catégories de taille d'entreprises la part exportée du chiffre d'affaires est significativement plus grande en Allemagne qu'en France, deux à trois fois plus élevée.

**Tableau**

Pays	Nombre d'entreprises	Exportations de produits manufacturés (milliards €)	Proportion d'entreprise exportant une part de leur chiffre d'affaires supérieur à :		Proportion des exportations totales réalisées par des entreprises exportant une part de leur chiffre d'affaires supérieur à 5%
			5%	10%	
France	23 691	172	41%	33%	49%
Allemagne	48 325	489	49%	40%	74%

Source : Douanes

Calcul : CEPII

Un graphique particulièrement révélateur permet de visualiser les différences France-Allemagne selon la taille des entreprises.

Ainsi :

- 38,5% (21,1 + 17,4) des entreprises allemandes aux effectifs compris entre 100 et 249 salariés exportent plus de 30% de leur chiffre d'affaires : la proportion des entreprises françaises de même taille n'est que de 16,3% (9,8 + 6,5)
- 47,7% (24 + 23,7) des entreprises allemandes aux effectifs entre 250 et 499 salariés exportent plus de 30% de leur chiffre d'affaires : contre 22,5 (13,6 + 8,9) des entreprises françaises de même taille.
- 59,2% (36,4 + 22,8) des entreprises allemandes aux effectifs supérieurs à 500 salariés exportent plus de 30% de leur chiffre d'affaires, contre 27,1% (16,5 + 10,6) des entreprises françaises de même taille.

### **II.3.4 Les entreprises exportatrices sont les plus performantes**

Les entreprises les plus performantes sont celles qui exportent. Ce n'est pas une surprise, mais l'intensité des différences de performances économiques entre les firmes exportatrices et les firmes non-exportatrice est importante. Ainsi le tableau ci-dessous montre que les exportateurs versent des salaires 14% plus élevés, une productivité 19% plus élevée et ont une intensité en capital 75% plus élevée.

Ces différences de performances entre les entreprises exportatrices et celles qui n'exportent pas sont particulièrement spectaculaires dans le textile et l'habillement.

## Performances économiques relatives des entreprises exportatrices et non-exportatrices

	Salaire	Intensité capitalistique (de la valeur ajoutée)	Productivité (productivité globale des facteurs estimés)
<b>Moyenne</b>	<b>1,14</b>	<b>1,75</b>	<b>1,19</b>
Habillement	1,54	3,29	1,65
Textile	1,22	1,30	1,35
Radio-TV-Télécommunication	1,19	3,35	1,15
Instruments de précision,	1,14	2,18	1,08
Machines et équipement	1,06	1,58	1,04
Plastiques	1,09	1,51	1,01
Automobile	1,08	1,80	1,11
Chimie	1,05	1,19	0,73

Toutefois le sens de la causalité n'est pas établi. Les entreprises sont-elles performantes parce qu'elles exportent ? ou bien exportent-elles parce qu'elles sont plus performantes ? La réponse est évidemment que les deux critères se renforcent mutuellement : une entreprise exporte parce qu'elle a de bons produits et qu'elle est efficace dans sa gestion ; en exportant elle améliore son savoir-faire par l'effet d'apprentissage (*learning curve*) et elle diminue ses coûts par l'effet d'économie d'échelle.

Il ne faut pas grandir pour exporter, mais exporter pour grandir. Cette question conditionne évidemment la politique industrielle. On a longtemps pensé en France qu'il fallait concentrer l'industrie pour la rendre performante et exportatrice. C'est l'inverse qui est vrai ? Une entreprise moyenne qui exporte devient plus efficace et productive et grandit par croissance interne.

**Tableau 1 – nombre d'opérations et montants échangés par taille**

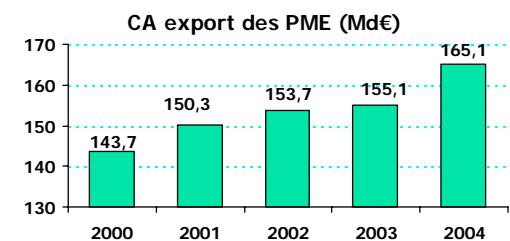
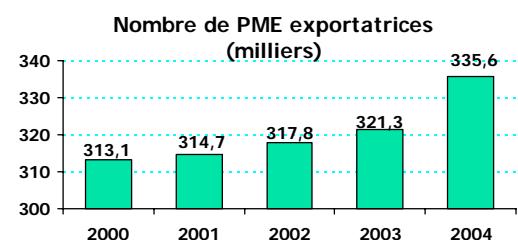
Nombres d'opérateurs	Exportations	Importation
<i>moins de 20 salariés</i>	70 719	75 222
<i>de 20 à 249 salariés</i>	22 815	25 507
<i>plus de 250 salariés</i>	3 223	3 763
<i>non renseignée</i>	1 572	1 156
<b>ensemble</b>	<b>98 329</b>	<b>105 648</b>
montants échangés (M€)		
<i>moins de 20 salariés</i>	71 139	94 545
<i>de 20 à 249 salariés</i>	86 294	105 961
<i>plus de 250 salariés</i>	225 571	235 273
<i>non renseignée</i>	11 180	3 408
<b>ensemble</b>	<b>394 182</b>	<b>439 187</b>

**Tableau 4 – PME indépendantes et dépendantes : nombre d'exportateurs et ventes moyennes**

Nombres d'opérateurs	moins de 20 salariés	de 20 à 249 salariés
<i>détenues à plus de 25% par groupe</i>	2 068	5 577
<i>Indépendantes</i>	68 247	17 139
<i>Non classées</i>	404	99
<b>ensemble</b>	<b>70 719</b>	<b>22 815</b>
Ventes moyennes (€)		
<i>détenues à plus de 25% par groupe</i>	5 437 000	7 542 000
<i>Indépendantes</i>	874 000	2 578 000
<i>Non classées</i>	575 000	452 000
<b>ensemble</b>	<b>1 006 000</b>	<b>3 782 000</b>

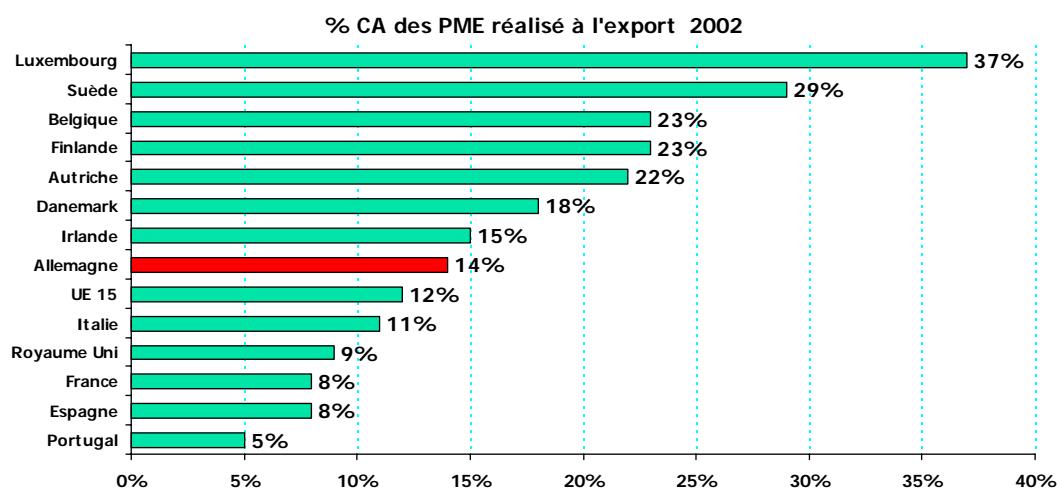
## Un appareil exportateur dense

- 335 000 des 342 000 entreprises actives à l'export sont des PME (CA<50M€)
- Elles réalisent un chiffre d'affaires à l'export de 165 Md€, soit 21,4 Md de plus qu'en 2000 (+15%).
- L'Allemagne compte 23000 entreprises exportatrices de plus en qu'en 2000, dont 22500 PME.
- La France ne compte au total que 105000 entreprises exportatrices en 2005, 7000 de moins qu'en 2000.



*Mission Economique de Berlin*

## **Un engagement à l'export des PME intense pour un grand pays**



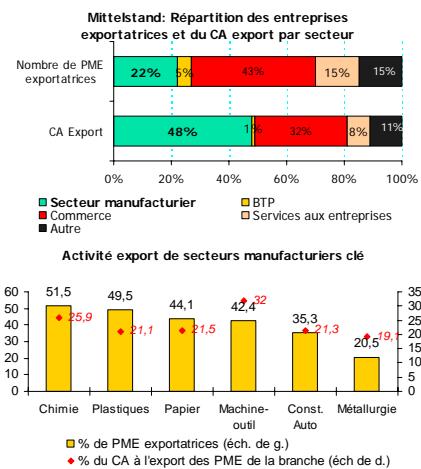
Source: Commission européenne, DG entreprises.

NB: entreprises de moins de 250 employés. Les différences de recensement ne permettent pas de comparer les données européennes avec celles nationales allemandes

*Mission Economique de Berlin*

## Les PME exportatrices sont concentrées dans les branches phares de l'industrie

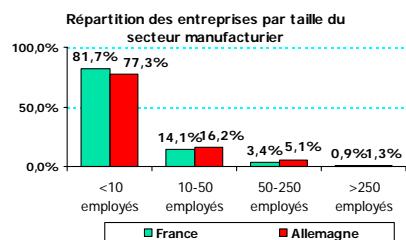
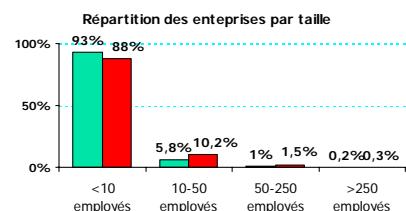
- 22% des PME exportatrices, 75000 entreprises, issues du secteur manufacturier.
- Elles réalisent la moitié du CA export du Mittelstand allemand, soit 79 Md€
- Environ une PME sur 10 est exportatrice mais:
  - près d'un quart dans le secteur manufacturier
  - Entre 1/3 et la moitié dans l'automobile, la chimie, les machines-outils
- PME des secteurs des machines-outils, de la chimie et de la construction automobile : entre 1/5 et 1/3 du CA réalisé à l'export.



Mission Economique de Berlin

## L'importance de la taille critique: un tissu dense de moyennes entreprises

- L'intensité des activités d'exportations progresse avec la taille des entreprises.
- Or l'Allemagne bénéficie d'un tissu dense de moyennes entreprises, notamment comparé à la France,
- particulièrement dans le secteur **manufacturier**
  - 300 000 entreprises dans le secteur manufacturier, dont 20000 de plus de 50 employés.
  - soit 9% des entreprises allemandes, mais 1/3 de celles de plus de 50 employés



Mission Economique de Berlin

La plupart des exportateurs ont une activité très limitée (2)



**La part du chiffre d'affaire exporté est souvent très faible :**

- 59% des exportateurs réalisent moins de 5% de leur chiffre d'affaire à l'exportation
- Seulement 9% des exportateurs réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaire à l'exportation

(2003, échantillon des firmes de plus de 20 salariés)

Données : Douanes Françaises / Calculs : CEPII



CEPII

## Un petit nombre d'exportateurs (2)

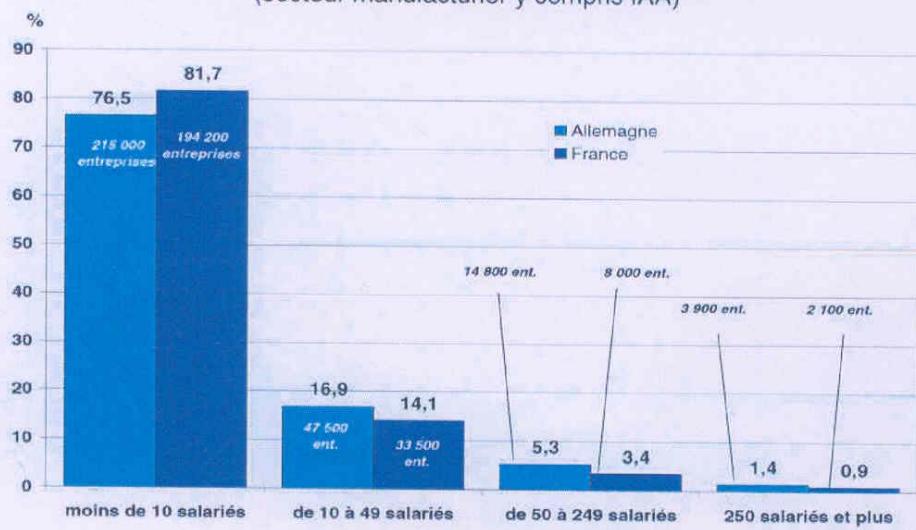
- 19% des entreprises industrielles ont une activité d'exportation
- Le taux de participation aux exportations dépasse 40% dans la chimie, la métallurgie, l'industrie du papier et l'industrie plastique
- Aucun secteur n'a un taux de participation supérieur à 50%

Données : Douanes Françaises / Calculs : CEPII

## Les défis du commerce extérieur

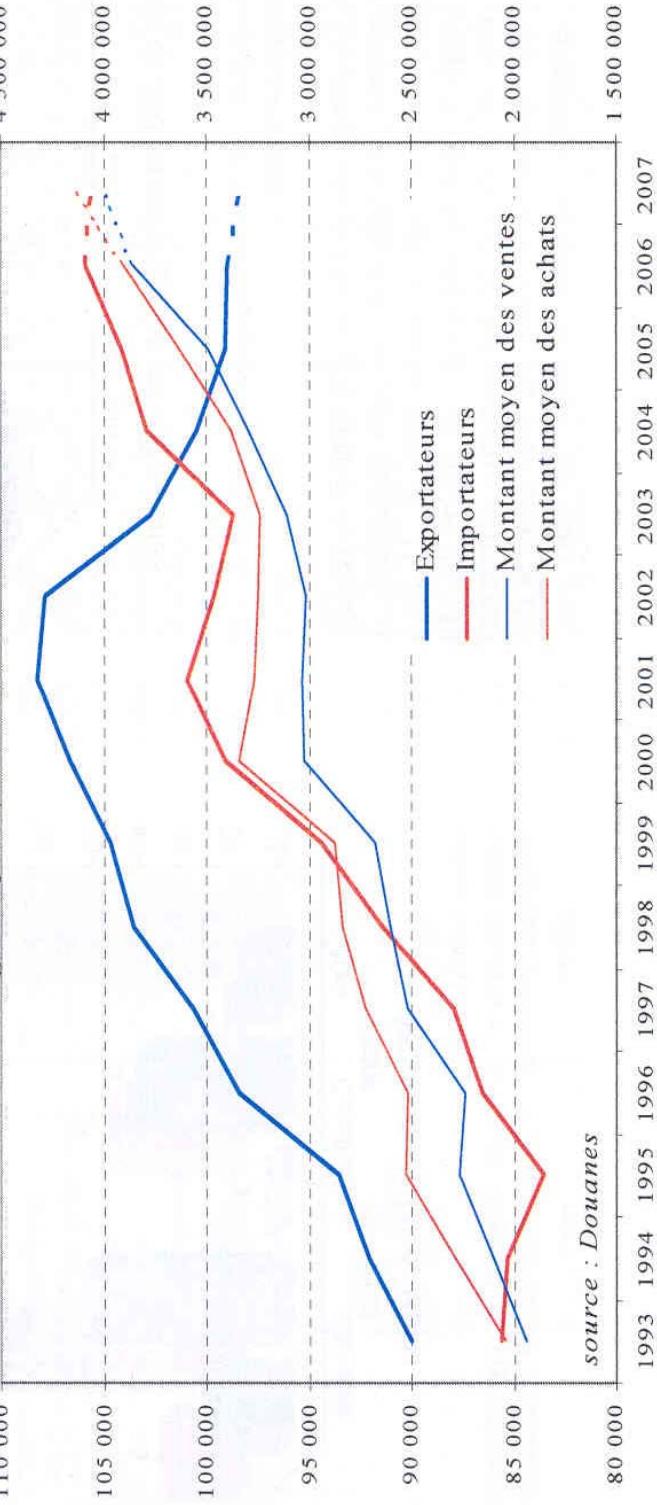
### Les entreprises de taille « moyenne » sont insuffisantes

Répartition des entreprises allemandes et françaises par taille d'entreprise  
(secteur manufacturier y compris IAA)



Sources : INSEE, DESTATIS

**Graphique 1 - Evolution du nombre d'opérateurs du commerce extérieur et des montants échangés moyens (échelle de droite, en euros)**



source : *Douanes*

Les opérateurs du commerce extérieur  
Département des statistiques et des études économiques

7 février 2008

## Grandeur caractéristiques du secteur d'entreprises en 2004

*Entreprises de 20 personnes ou plus*

**Ensemble de l'industrie (n.c. énergie)**

**Montants en millions d'euros**

**Montants rapportés aux effectifs en milliers d'euros par personne**

**Ratios en %**

Taille des entreprises (en personnes)	PMI (20 à 249)	250 ou plus	Taille hors tranches	Ensemble (20 ou plus)
<b>Nombre d'entreprises</b>	17 985	1 882	547	20 414
<b>Effectif employé</b>	1 093 567	1 670 480	49 277	2 813 324
<b>Effectif salarié au 31 décembre</b>	1 006 462	1 527 509	44 123	2 578 094
<b>Chiffre d'affaires h.t. (CAHT)</b>	163 143,5	431 370,2	26 100,2	620 614,0
<b>Exportations</b>	38 721,8	198 985,1	8 324,2	246 031,1
<b>Valeur ajoutée h.t. (VAHT)</b>	52 048,6	112 859,1	5 074,5	169 982,1
<b>Salaires et traitements</b>	26 697,7	52 171,1	1 681,7	80 550,5
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	11 312,0	30 365,2	2 173,5	43 850,7
<b>Investissements corporels totaux</b>	4 857,6	14 149,7	212,4	19 219,7
<b>Contrats de crédit-bail conclus</b>	702,3	285,6	4,8	992,7
<b>Taux de valeur ajoutée : VAHT / CAHT (%)</b>	31,9	26,2	19,4	27,4
<b>Taux d'exportation : Exportations / CAHT (%)</b>	23,7	46,1	31,9	39,6
<b>Productivité apparente du travail : VAHT / Effectifs (k€)</b>	47,6	67,6	103,0	60,4
<b>Taux de marge brute : EBE / VAHT (%)</b>	21,7	26,9	42,8	25,8
<b>Taux de prélèvement financier : Intérêts et charges assimilées / EBE (%)</b>	12,8	14,3	10,5	13,7

Taille des entreprises (en personnes)	PMI (20 à 249)	250 ou plus	Taille hors tranche	Ensemble (20 ou plus)
Taux d'investissement : Investissements / VAHT (%)	9,3	12,5	4,2	11,3
Taux d'autofinancement : Capacité d'autofinancement / Investissements (%)	140,6	157,2	627,3	158,2

**Dispersion des performances des PMI en 2004**  
**Entreprises de 20 à 249 personnes**

**Ensemble de l'industrie (n.c. énergie)**

**Montants rapportés aux effectifs en milliers d'euros par personne**

**Ratios en %**

Indicateurs et ratios	Ensemble des PMI	25 % des PMI ont un ratio inférieur ou égal à	50% des PMI ont un ratio supérieur à	25 % des PMI ont un ratio supérieur à
Taux de valeur ajoutée : VAHT / CAHT (%)	31,9	29,8	39,2	49,5
Taux d'exportation : Exportations / CAHT (%)	23,7	0,0	3,7	21,4
Productivité apparente du travail : VAHT / Effectifs (k€)	47,6	32,4	41,6	54,2
Taux de marge brute : EBE / VAHT (%)	21,7	4,5	15,1	27,9
Taux de prélèvement financier : Intérêts et charges assimilées / EBE (%)	12,8	0,2	4,7	15,6
Taux d'investissement : Investissements / VAHT (%)	9,3	1,4	4,1	9,4
Taux d'autofinancement : Capacité d'autofinancement / Investissements (%)	140,6	29,4	185,3	542,7

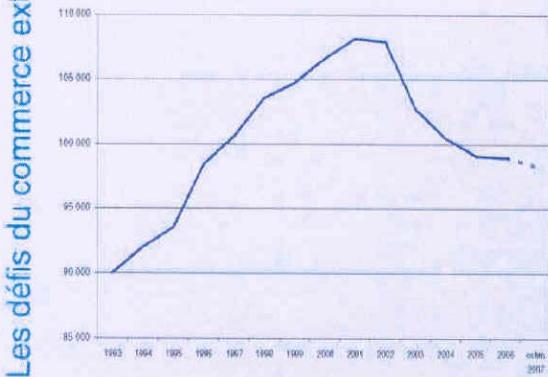


## Un décrochage net du nombre des entreprises exportatrices depuis 2001

Des exportations concentrées sur un nombre très limité d'entre elles

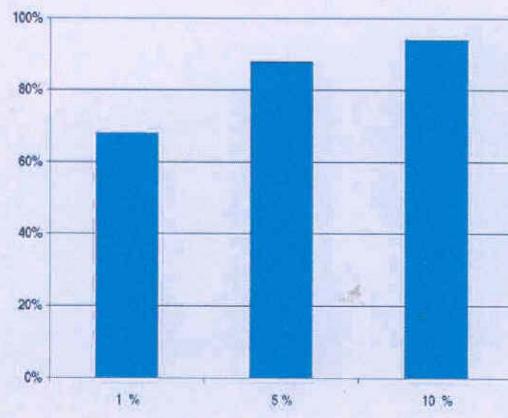
1 % des entreprises exportatrices françaises couvrent 68 % des exportations (biens manufacturés, en 2003)

Nombre d'entreprises exportatrices entre 1993 et 2007



Sources : Douanes

Parts des entreprises exportatrices françaises



Sources : CEPII, Bruegel

Les défis du commerce extérieur

## TROISIÈME PARTIE

### ALCHIMIE DU MITTELSTAND

# **CHAPITRE III.1**

## **CAPITALISME A TAILLE HUMAINE**

## **III.1 CAPITALISME A TAILLE HUMAINE**

### **III.1.1 Le capitalisme allemand**

L'économie de marché capitalisme a gagné sur le modèle concurrent, l'économie planifiée, centralisée. Nulle part ce tournant historique n'a eu plus de retentissement puisque les deux modèles d'organisation économique y co-existait, en RFA et en RDA. Mais le capitalisme global se différencie : il n'y a pas un capitalisme mais des capitalismes, construits sur les caractéristiques institutionnelles et culturelles des nations. Entre la Chine, les Etats-Unis d'Amérique, l'Angleterre ce n'est pas la même forme d'organisation.

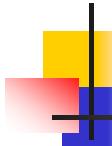
A propos du capitalisme allemand, on a longtemps faire référence en France aux « cartels » de l'industrie lourde du charbon et de l'acier de la Ruhr ; à « l'économie sociale de marchés » et à la co-gestion avec les syndicats : au « capitalisme rhénau » de proximité entre les grandes banques et la grande industrie. En réalité la caractéristique comparative éclatante de la compétitivité allemande c'est l'entreprise familiale, à taille humaine, employant quelques centaines d'employés, spécialisées sur une gamme de produits de haute qualité technique exportés partout dans le monde où elle dispose d'une position dominante sur le marché mondial, solidement implantée dans les territoires, étroitement enracinée dans les milieux politiques et financiers régionaux et locaux, jalousement attachée à son indépendance et à la présentation du caractère familial, centrée sur la pérennité à long terme et sur la transmission intergénérationnelle.

### **III.1.2 Capitalisme familial**

Les entreprises du Mittelstand sont des entreprises capitalistes, gouvernées par ses propriétaires. Mais c'est d'un capitalisme très différent du capitalisme financier qu'il s'agit.

95% des entreprises du Mittelstand sont des entreprises familiales et indépendantes des grands groupes. Le caractère familial du capital se traduit par une implication personnelle des dirigeants et des membres de la famille dans la gestion. Il n'y a pas, comme dans la grande entreprise actionnariale et managériale, de dissociation entre les propriétaires, la direction opérationnelle et la gestion du risque au sein de l'entreprise. La gouvernance

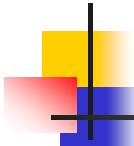
d'entreprise—c'est à dire l'autorité des actionnaires sur la gestion opérationnelle qui a pu être mise en question dans le capitalisme moderne du fait de la délégation accordée aux managers professionnels—se trouve ainsi intrinséquement réalisée au sein du Mittelstand familial.



## Si les caractéristiques du modèle familial présentent avantages et inconvénients...

- Le Mittelstand renvoie largement au capitalisme familial:
  - 95% des entreprises du Mittelstand sont familiales
- Le Mittelstand familial est associé à une implication personnelle forte des dirigeants:
  - non-dissociation entre propriété du capital, direction, responsabilité et gestion du risque au sein de l'entreprise
- Volonté de transfert à la génération suivante et perspective de très long terme:
  - une gestion conservatrice qui ne privilégient pas de hauts rendements
  - mais une gestion prudente et de long terme résistante aux crises
- Culture d'entreprise et traditions fortes:
  - gestion stable, peu d'influences extérieures; développement d'un cœur de métier, d'une réputation solide et de relations de confiances fortes.
  - Mais remise en question de principes déficients et adaptation à de nouveaux contextes difficiles
- Transposition de principes « familiaux » à la gestion de l'entreprise:
  - plus grande identification et implication des employés à l'entreprise,
  - hiérarchie moins pyramidale et fluidité des relations avec les employés, les clients et le fournisseurs.

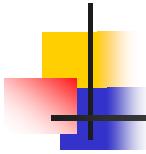
*Mission Economique de Berlin*



## ...plusieurs indicateurs font état de ses bonnes performances

- Y compris des indicateurs boursiers réputés favoriser les objectifs de court terme:
  - *Etude Hypovereinsbank*: les performances des 50 plus grandes entreprises familiales cotées en moyenne supérieur de 6,8% par an que l'indice DAX entre 1990 et 2004
  - Indice GEX de la deutsche Börse des entreprises familiales cotées en bourses depuis 2005: +92%, indice DAX + 63%.
  - *Stiftung Familienunternehmen*:
    - CA des 30 plus grandes entreprises non cotées: +9,7% en 2006; CA 2006 des entreprises du DAX 30: +5,5%
    - Hausse de l'emploi de 10% des 500 plus grandes entreprises familiales entre 2003 et 2005.

*Mission Economique de Berlin*



## **Une impulsion forte à l'exportation données par un contexte domestique très concurrentiel...**

- Un marché domestique exigeant et concurrentiel, tremplin de la compétitivité internationale des PME allemandes :
  - Pays au savoir faire traditionnellement élevé dans des secteurs manufacturiers : chimie-pharmacie, mécanique, automobile et électrotechnique.
  - Les PME ont d'autant plus été incitées à explorer les marchés étrangers qu'elles ont souffert de la stagnation de l'économie domestique, dont elles dépendent plus que les grandes entreprises.
  - Concurrence internationale accrue sur les marchés domestiques

*Mission Economique de Berlin*

La préservation du caractère familial du capital constitue une valeur sacrée, d'ordre culturel. Elle est intimement liée au dispositif des successions et de transmission du patrimoine d'une génération à la suivante. Contrairement à la France républicaine et égalitaire, qui depuis la Révolution a institué dans son droit civil le partage équitable de l'héritage familial entre tous les enfants, l'Allemagne a conservé très tard le droit d'aînesse. Il subsiste encore aujourd'hui, sous des formes juridiques détournées et pragmatiques.

Le chef d'entreprise prépare sa succession longtemps à l'avance. Il choisit celui de ses héritiers à qui il transmettra la direction pour sa compétence, généralement testée préalablement par un poste au sein de l'entreprise. En cas de carence chez ses héritiers directs, le chef d'entreprise peut adopter un dauphin parmi les membres de la famille éloignée, voire parmi ses relations. Les autres héritiers sont désintéressés par des dispositifs contractuels de mise en sociétés collective, et de fondation avec ou sans droit de vote au conseil d'administration dans le but de préserver l'unité de direction. Alors que, dans les régimes de successions égalitaires, la propriété du capital est divisée à chaque génération, le régime du privilège de l'aîné permet de préserver l'unité du patrimoine : en France, les successions de six générations depuis le Code Civil ont fortement dilué la propriété qu'elle soit agricole ou industrielle. Les droits de succession sont élevés et obligent souvent à réaliser le capital pour les acquitter. Les héritiers sont tentés de céder les actions dont ils héritent, ce qui conduit à la dislocation de l'entreprise familiale.

Les conséquences de cet état d'esprit sont déterminantes.

### **III.1.3 Gestion à long terme**

Les conséquences de cet état d'esprit sont déterminantes : il résulte du caractère familial de la propriété des caractéristiques spécifiques de gestion.

La gestion des entreprises du Mittelstand est conservatrice. Elle et privilégie le long terme—et le très long terme—dans une perspective de pérennité transgénérationnelle. Les opérations à risque, les diversifications hasardeuses sont considérées avec méfiance. La croissance interne est privilégiée sur la croissance externe, par la patiente accumulation des compétences et des technologies, la connaissance des marchés, la recherche minutieuse de la qualité des produits

et des perfectionnements de détail, la fidélisation de la clientèle, l'attention au capital humain de l'entreprise.

La gestion est stable et sans surprises, conçue pour résister aux crises et aux retournements des cycles conjoncturels. Les décisions sont longuement mûries, partagées par tous par le dialogue et par l'écoute des suggestions.

La hiérarchie manageriale se différencie également beaucoup des règles du management qui ont cours dans les grandes entreprises. Le dirigeant est issu de l'entreprise, où il a patiemment gravi les échelons et s'est fait reconnaître par ses compétences et par la communauté de travail. Il est lié à l'entreprise : sa relation avec l'employeur n'est pas contractuelle mais fondée sur l'attachement, construite sur la fidélisation. Les diplômes comptent moins que le consentement général de l'organisation. Les anciens apprentis qui ont gravi les échelons patiemment sont préférés aux diplômés arrogants frais émoulus de leur université. L'appartenance familiale joue un rôle important pour l'accès aux postes de directeur.

L'entreprise du Mittelstand se défie des influences extérieures. Le pouvoir financier est tenu à distance. La PME allemande préfère se financer par fonds propres plutôt que par endettement. Les fonds propres sont accumulés par l'autofinancement construit sur les marges bénéficiaires confortables. La PME est profondément réticente aux augmentations de capital auraient pour effet de diluer la propriété familiale. La plupart d'entre elles refusent farouchement le projet d'une introduction en Bourse ou d'une cession partielle à des investisseurs financiers estimant qu'une stratégie à long terme, basée sur l'investissement dans l'innovation et l'implantation commerciale ne peut être soutenable que dans une optique dizaine de long terme quand les capitaux externes ne semblent attirés que par la rentabilité à court terme, voire par la prédation et le démantèlement des actifs afin de réaliser un bénéfice. L'offensive menée ces dernières années par les fonds spéculatifs d'origine anglo-saxonne (les *hedge funds*) pour prendre le contrôle d'entreprises familiales du Mittelstand s'est heurtée à de fortes oppositions, qui ont généralement découragé les prédateurs.

Plutôt qu'aux grandes banques opérant à l'échelle nationales ou internationales, l'entreprise familiale préfère s'adresser aux banques locales, intégrées dans la sphère d'influence du milieu économique local et régional, solidaire dans le refus des interférences externes et du pouvoir anonyme des marchés financiers.

### **III.1.4 Communauté de travail**

L’entreprise du Mittelstand constitue une communauté humaine dont tous les membres sont solidaires, unanimement attachés à la propriété et à la pérennité de l’entité économique qui assure leurs revenus et garantit leur mode de vie. Les salariés s’identifient à leur entreprise et s’impliquent dans sa gestion, à tous les niveaux : ingénieurs et commerciaux, cadres et employés, techniciens et ouvriers. La hiérarchie est moins pyramidale que participative entraînant une grande fluidité des relations avec les salariés, les clients et les fournisseurs.

Le dialogue social n’est pas intermédiaire par les organisations syndicales. Il évoque une relation de nature féodale, héritée au Moyen Age, entre le maître de corporation et ses compagnons et apprentis. En France, on qualifie péjorativement ce mode de gestion de paternalisme d’un autre siècle.

Mais force est de reconnaître que l’entreprise à taille humaine du Mittelstand illustre les vertus du « *small is beautiful* ». La course à la taille a longtemps été considérée comme le moyen d’accroître la productivité et la compétitivité par la rationalisation et le taylorisme. Mais, comme l’enseigne, l’économie industrielle, la taille de l’entreprise n’est pas un gage certain de compétitivité pour l’ensemble des secteurs. Dans l’industrie automobile, la nature technique des process industriels suscite d’incontournables économies d’échelle justifiant de grandes séries de production. D’autres secteurs sont au contraire le domaine d’élection de la moyenne entreprise, lorsqu’il s’agit de produire des séries limitées sur des « niches » étroites du marché, voire du « sur-mesure ». C’est le cas de nombreux segments dans la branche de la mécanique ou de la chimie de spécialités, secteurs où ce sont les entreprises à taille moyenne de quelques centaines de salariés et de quelques dizaines de millions d’euros de chiffre d’affaires qui disposent des meilleurs atouts de compétitivité.

La compétitivité de l’industrie allemande c’est celle de ses produits : des produits qui se vendent sur les marchés internationaux comme sur le marché intérieur, parce qu’ils sont meilleurs en teneur qualité-prix et parce qu’ils fidélisent la clientèle. Les produits sont le résultat de la technique, au niveau des spécifications du produit lui-même et de ses procédés de fabrication.

La technique est révérée par les entreprises allemandes. Là encore la différence d'approche conceptuelle est déterminante dans le comportement et les stratégies. La technique ce n'est pas la technologie, ce n'est pas la science : c'est le domaine de l'ingénieur, du technicien, de l'ouvrier professionnel, du travail de tous dans l'usine et l'atelier. Mais la technique n'est pas seulement à l'usine, au stade la production, mais aussi du commercial attentif aux besoins des clients, aux délais de livraison, au service après-vente.

Une caractéristique essentielle décrit le Mittelstand : le goût du travail bien fait, la minutie dans la mise au point et l'amélioration inlassable des produits, la précision dans le détail, qui sont déterminants pour garantir la qualité et fidéliser la clientèle. C'est là que réside l'avantage décisif de la compétitivité de l'industrie allemande intimement liée au point fort de ses structures : l'entreprise de taille moyenne.

# **CHAPITRE III.2**

## **CAPITALISME DE RÉSEAUX**

## **III.2 CAPITALISME DE RESEAUX**

### **III.2.1 L'insertion dans les réseaux de coopération à l'échelle locale**

Le Milltelstand est certes constitué d'entreprises individualistes qui veillent jalousement à préserver leur indépendance et la propriété individuelle et familial de leur capital se tenant à bonne distance des banquiers, des tentatives de contrôle, des fusions et acquisitions et autres innovations de l'esprit futile des marchés financiers. Mais elles savent aussi jouer collectivement : savent remarquablement gérer la ligue de partage entre concurrence et coopération, étant insérées dans des réseaux de coopération et de mise en commun de moyens collectifs qui sont essentiels à la compétitivité tout en espérant leur individualisme.

Les entreprises du Mittelstand sont en premier lieu solidement enracinées dans le tissu économique et sociologique local et régional. Les dirigeants sont des notables, souvent très influents dans la vie sociale et politique locale, occupant des fonctions électives dans les municipalités, les conseils régionaux, les associations, les églises et les œuvres sociales. Elles vivent en symbiose avec les banques et les institutions financières locales, les banques et caisses d'épargne régionales (Landeshank, les Sparkasse) et les services publics-universités, écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, infrastructures.

Les allemands détestent la notion de politique industrielle, qu'ils assimilent au dirigisme arbitraire de l'Etat. Néanmoins les pouvoirs publics font beaucoup en matière d'actions collectives pour assurer la compétitivité et de développement des entreprises en créant un contexte favorable et en favorisant l'auro-organisation du monde des entreprises, dans une tradition qui n'est pas sans rappeler le corporatisme professionnel, les traditions des métiers, professions et jurandes héritées du Moyen-Age, des villes franches et des foires commerciales.

Très illustratives de ce monde d'organisation sont les bourgades qu'on rencontre fréquemment dans les régions d'Allemagne du sud ou Moyenne regroupant un dense tissu d'entreprises moyennes exportatrices et leurs sous-traitants et services associés, analogues aux districts industriels qui prolifèrent en Italie.

### **III.2.2 Les chambres de commerce et d'industrie**

La politique de soutien aux entreprises des autorités publiques s'exerce activement au niveau des ministères de l'économie des länder et des bureaux de développement de municipalités et communautés de communes. L'action publique en faveur des entreprises est considéré comme plus efficace au niveau décentralisée bien davantage qu'au niveau fédéral, selon le principe fédéraliste de subsidiarité.

## The 6 Business Segments



- Regional Development Policy**
- Start-up and Business Promotion**
- Vocational and Professional Training**
- Innovation and Environment**
- International Affairs**
- Legal Matters / Fairplay**

## The 6 Business Segments - Details

Regional Development (Policy)	Start-up and Business Promotion	Vocational and Professional Training	Innovation and Environment	International	Legal Matters Fairplay
Economic Policy	Business Start-up	<b>Vocational Training</b>	Environment Consultancy	Export	Trade and Business Law
Tax and Finance Policy	Business Management	Examinations	Energy Issues	Import	Competition Law
Business Information and Situation Reports	Succession of Companies	Training Consultancy	Innovation and Technology Consultancy	Foreign Investment	General Legal Consultancy
Facts & Figures	Expert and Factual Knowledge Control	<b>Professional Training</b>	E-Business /IT-Business	Trade Fairs	Experts/Mediation
Regional and Urban Development		Examinations/ Certificates		Cooperation	Tax Law
Industrial and Trade Areas		FT-Offer			
Regional Cooperation		FT-Consultancy			
Traffic Networks (rail, road, ship and air)		<b>Education Policy</b>			
other Networks		Online-Learning			

Cette conception de la décentralisation bénéficie en premier lieu au Mittelstand, les grandes entreprises disposant de leurs moyens propres. Les décisions locales et régionales en matière de construction d'infrastructures d'utilité économique, de formation professionnelle sont prises en concertation étroite et sous l'influence des milieux professionnels.

Les entreprises sont associées localement et régionalement au sein des chambres de commerce et d'industrie (Industrie und Handel Kammer).

Les 81 IHK sont des établissements publics auxquels l'adhésion est obligatoire, institution typiquement corporatistes assurant une large série de fonctions collectives. Leur association, le DIHK s'exprime ainsi au nom de 3 millions d'entreprises auprès du gouvernement fédéral et sur la scène publique, représentant un puissant groupe de pression des intérêts économiques locaux, à côté de l'organisation patronale compétente sur les questions d'intérêt national et sur les négociations avec les partenaires sociaux. Leurs actions sont regroupées en 6 pôles.

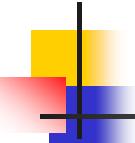
### **III.2.3 Les chambres de commerce à l'étranger**

« le parlement des entreprises » le DIHK est à la fois l'expression collective des chambres de commerce et une sorte de branche du Ministère de l'économie assurant des fonctions d'intérêt public, notamment pour l'expansion à l'étranger.

Les exportations et les implantations de l'industrie allemande à l'étranger sont puissamment servies par le réseau des chambres de commerce et d'industrie à l'étranger.

Les AHK (Ausland Kammer) sont des institutions indépendantes de forme juridique à but non lucratif, établies sous le droit des pays-hôtes. Elles sont bi-nationales, regroupant au total 40 000 entreprises dont les deux-tiers non-allemandes. Les AHK sont implantées dans plus de 80 pays avec des représentations dans les principaux lieux d'intérêt pour l'industrie allemande.

Les constituent le guichet d'accueil pour les entreprises allemandes souhaitant exporter, s'implanter, tisser des relations d'affaires. Elles sont aussi le portail d'entrée pour les entreprises étrangères s'intéressant au marché allemand.



## Un avantage structurel: les foires et salons

- Premier marché de l'organisation des foires et salons au monde:
  - 140 foires et salons internationaux, soit les 2/3 des grands salons mondiaux, regroupent 160000 exposants et attirent 10 millions de visiteurs chaque année
  - Près de la moitié des exposants sont allemands, ¼ des visiteurs étrangers;
  - Une expansion internationale des organisateurs allemands de foires et salons (Chine, Russie, Moyen Orient);
  - Erosion de la présence française: 5500 exposants en 2002 (6,7% des exposants étrangers), 5000 en 2004 (5,7%)
  - Les autorités fédérales, des Länder et les IHK soutiennent activement la présence des PME sur les salons en Allemagne comme à l'étranger

*Mission Economique de Berlin*

Leur mission est d'assister les entreprises, en fournissant à leurs adhérents et à leurs clients des informations et des contrats de haut professionnalisme dans les domaines du commerce international : réglementations de l'import-export, formalités administratives et douanières, et conditions d'investissements, financement, études de marchés, stratégies de développement.

Leurs revenus sont constitués des cotisations des membres, des rémunérations pour services rendus aux entreprises et des subventions du Ministère de l'Economie pour les fonctions qu'elles assurent pour le compte de l'Etat fédéral, fonctions qui, dans d'autres pays notamment en France, sont assurées par les services diplomatiques. Les services rendus par les AKH sont d'une part une offre de services de base standardisées, identiques dans toutes les chambres, d'autre part des services spéciaux et sur mesure rendus aux clients sur une base de coopération sous le concept DE International les : AKH rendent ainsi un service public et un service commercial.

Sous l'égide de l'association des chambres de commerce (DIHK), les AKH, à l'étranger travaillent en liaison étroite avec les IHK, les chambres de commerce et d'industrie implantées sur le territoire national. Ainsi un puissant réseau maillé rassemble les organismes collectifs du monde des entreprises, en Allemagne et à l'étranger, autour de l'internationalisation. Ce sont principalement les entreprises du Mittelstand qui tirent parti de l'efficacité de ce système ne disposant pas, comme des grandes firmes de puissant département d'exportation ni d'implantations solides à l'étranger.

### **III.2.4 Transferts de technologie : la Fraunhofer Gesellschaft**

La compétitivité technicienne de l'entreprise du Mittelstand s'appuie sur une puissante infrastructure publique : l'appareil de formation des ingénieurs et des techniciens, le système de formation professionnelle et s'apprentissage.

Pour la société allemande, l'innovation ce n'est pas la science et la recherche c'est l'ingénieur et le technicien.

C'est dans le Technische Hochschule- universités techniques, et écoles d'ingénieurs- que se forme la compétence technicienne des cadres d'entreprises. Mais ces établissements de

formation supérieure ne correspondent ni à la conception élitiste des nos écoles d'ingénieurs- la sélection par un concours national, le diplôme distinctif acquis pour la vie- ni à la conception scientifique et théoricienne- éloignée de la réalité technique des machines et des process industriels- de nos formations universitaire. L'abondance des musées techniques illustre ce goût pour la technique qui est très répandu dans la société allemande, jusqu'au plus jeune âge et à l'école primaire.

La Fraunhofer Gesellschaft a pour mission le développement de la recherche appliquée directement utile aux entreprises. Régie par un statut d'organisation sans but lucratif sous le contrôle de l'Etat fédérale länder, elle emploie un effectif de 13 000 personnes. Elle a pour mission d'origine de distribuer des fonds pour la recherche industrielle puis, ultérieurement de diffuser la technologie dans les entreprises à partir de ses propres instituts. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 1 186 millions d'euros (en 2006). Les sources de ses revenus sont les suivants :

- 330 millions de financement institutionnel, représentant son financement de base couvrant ses frais fixes d'infrastructures ;
- 399 millions de contrats industriels rémunérant les prestations de recherche appliquée réalisées pour les entreprises ;
- 167 millions de contrats de recherche publics sous la forme de contributions des ministères ;
- 115 millions pour les investissements attribués à parts égales par le gouvernement fédéral et les gouvernements régionaux du länder ;
- 39 millions du Ministère de la Défense ;
- 51 millions de la Commission européenne.

L'organisation tire son nom de Joseph von Fraunhofer illustre chercheur, inventeur et créateur d'entreprises munichois du début du XIXème siècle. Sa carrière est tout un symbole : issu d'une famille modeste, apprenti dans une verrerie, repéré pour ses talents par un parrain de la bonne société régionale, directeur de la fabrique de verre où il met en œuvre l'amélioration

des procédés de production, inventeur du spectromètre et de la grille de diffraction. Joseph Franhofer incarne l'idéale du Mittelstand : autodidacte, travailleur, entrepreneur, couronné comme scientifique, élu membre de l'Académie des Sciences par ses découvertes fondamentales.

La science découle de l'innovation industrielle ...et non l'inverse : tel est le message porté par l'héritage de l'illustre entrepreneur.

En Allemagne, la recherche fondamentale est un ressort de l'Institut Max Planck, financé par des fonds publics et de la recherche universitaire (Deutsche Forschungsgemeinschaft-DFG), (Max planck Gesellschaft – MPG).

L'organisation est fédérative et décentralisée. La Fraunhofer Gesellschaft est constituée de 56 instituts Fraunhofer établis sur 40 sites localisés dans toutes les régions du pays. Les instituts sont dédiés à un domaine de recherche particulier. Les 56 instituts sont regroupés en sept associations thématiques, consacrés aux différentes disciplines :

- Technologie et l'information et de la communication
- Science de la vie
- Microélectronique
- Technologie de surface et photonique
- Technologie de production
- Matériaux et composante
- Défense et sécurité

Fraunhofer Gesellschaft est dirigée par un Bureau Exécutif, ou Directoire comprenant un président et trois vice-présidents. Cet organe assure les fonctions de gestion notamment les contrats, les budgets et les plans de développement, et la représentation extérieure au niveau national et international.

Le Directoire de la Fraunhofer répartit les subventions publiques entre les instituts.

Il nomme de la les directeurs des instituts.

La Fraunhofer Gesellschaft comprend en outre un conseil présidentiel réunissant les présidents des associations thématiques ; une assemblée générale ; un sénat ; et un conseil scientifique et technique.

La Fraunhofer Gesellschaft a été fondée en 1949 à Munich sous l'égide du land de Bavière. Son expansion a accompagné la croissance de l'économie allemande : elle dispose de ses premiers instituts en 1954 ; emploie 135 agents en 1959 ; 3 500 répartis en 33 instituts en 1984.

Le rôle dans le dispositif de recherche de la Fraunhofer Gesellschaft se situe à l'interface entre la recherche fondamentale orienté vers les applications et le développement de projets innovants réalisés en entreprises.

# **CHAPITRE III.3**

## **SOCIOLOGIE DU MITTELSTAND**

### **III.3      SOCIOLOGIE DU MITTELSTAND : LA CLASSE MOYENNE PRODUCTIVE**

On se peut saisir complètement la spécificité économique du Mittelstand sans se référer à une analyse sociologique et politique—voire culturelle. Le Mittelstand n'est pas simplement une notion économique : c'est aussi et avant tout une notion qui s'appuie sur une puissante réalité sociologique—la classe moyenne productive.

#### **III.3      La classe moyenne bourgeoise au siècle de la révolution industrielle**

Alors que nous employons usuellement en France la forme plurielle—les classes moyennes, c'est au contraire la forme au singulier qui domine en allemand (tout comme en anglais : *middle class*), attestant de sa pertinence comme composante structurante de la société. Dans la sociologie allemande du XIXème siècle *Mittelstand*, ou *Kleinbürgertum*- désigne la nouvelle couche sociale montante de la petite bourgeoisie, issue des recompositions de la société induites par la révolution industrielle : petits patrons, manufacturiers, maîtres-artisans, commerçants et par le déclin du pouvoir fédéral.

A mi-chemin entre le notable d'Ancien Régime propriétaire foncier, titulaire d'offices royaux et le prolétariat, la « classe moyenne » du XIXème siècle se différencie donc de l'aristocratie avec laquelle elle est en concurrence pour l'accès au pouvoir politique ; et de la classe ouvrière salariée, l'autre force sociale montante qui va devenir de loin la plus nombreuse et à laquelle elle va se heurter lorsque la « révolution sociale » aura pris le pays sur la « révolution libérale ».

Le critère de différenciation sociale de la classe moyenne, c'est d'une part le travail qui l'oppose à la rente et à l'oisiveté des notables qui occupaient précédemment le sommet de la hiérarchie sociale ; d'autre part l'indépendance qui la distingue des travailleurs salariés par un employeur.

Plus tard dans le siècle, puis au XXème siècle, la classe moyenne productive, ou moyenne bourgeoisie, se différenciera aussi de la grande bourgeoisie capitaliste générée par les

concentrations de l'industrie lourde et par les banques, et de la classe moyenne salariée. On distinguerá alors *l'Obere Mittelstand* (classe moyenne supérieure) qui englobe les patrons de PME et les professions libérales et *l'Untere Mittelstand* (classe moyenne inférieure) avec les petits paysans et artisans, les petits commerçants, les employés et les cadres moyens salariés.

### **III.3.2 L'expression politique de la classe moyenne : destins comparés franco-allemand**

En France, contrairement à l'Allemagne, la notion de Mittelstand est mal appréhendée dans les représentations de la société française : d'où sa dilution dans la forme plurielle - les classes moyennes et non pas la classe moyenne, concept disparu faute d'avoir trouvé une représentation politique structurée.

La divergence de culture politique franco-allemande se joue dès l'événement fondateur de 1789. La défaite des Girondins fédéralistes et des parlementaires de province face à l'Etat central jacobin ; le Code Civil qui dispose de la division égalitaire des patrimoines successoraux écrivent par avance le déclin de l'influence politique de la classe moyenne, elle qui est pourtant à l'origine de la Révolution française comme des révolutions libérales en Europe. En Allemagne le fédéralisme hérité du Saint Empire survivra aux Temps Modernes—sauf pour les épisodes du Reich Wilhelminien, de l'Etat nazi et de la RDA : autant de bonnes raisons pour les démocrates allemands de se défier de l'Etat-central...

Les pouvoirs locaux sont évidemment un terrain favorable à l'éclosion et à la perpétuation d'une puissante classe moyenne. La classe moyenne s'épanouit à l'ombre du fédéralisme; exerçant son influence dans les gouvernements des *länder*, les caisses d'épargne et les banques locales, les parlements régionaux. Comme l'avaient bien anticipé les Jacobins, le cadre national ne lui est guère favorable, comme le démontre la comparaison entre la France et l'Allemagne. De même la prolongation tard dans le XX<sup>e</sup> siècle du droit d'aînesse favorise la transmission du patrimoine de la propriété des entreprises que le Code Civil français a fragmenté à l'extrême génération après génération.

Deux grands discours fondateurs de la culture politique française du XIX<sup>e</sup> siècle avaient pourtant placé la classe moyenne au centre de la société : François Guizot dans le deuxième

tiers du siècle ; Léon Gambetta dans le troisième tiers. En 1830 la chute des Bourbons écarte la noblesse réactionnaire nostalgique de l'Ancien Régime. Le slogan « enrichissez-vous », l'octroi du droit de vote, le suffrage censitaire incarnent l'idéal bourgeois de la Monarchie de Juillet. L'orléanisme est l'incarnation de la nouvelle classe productive.

La révolution de 1848 introduit le prolétariat et le socialisme comme l'ont bien vu Max et Engels dans le Manifeste. Le Second Empire favorise l'éclosion du grand capitalisme autour des chemins de fer, des maîtres de forges, des sociétés par actions, des grandes banques. La classe moyenne se trouve encerclée, prise en étau entre l'aristocratie et le capitalisme financier et la classe ouvrière.

Après que la chute de l'Empire et la répression de la Commune eussent écarté durablement des affaires le grand capitalisme naissant comme le prolétariat révolutionnaire, le discours de la IIIème République fait l'apologie des vertus des « nouvelles couches » républicaines selon Gambetta : laïcité et franc-maçonnerie ; liberté de la presse, stratégie électoraliste attrape-tout du parti radical ; défense des « petits » contre les « gros », qui débouche sur le protectionnisme ; instruction publique généralisée et méritocratie républicaine ; démocratisation du corps des officiers et de la haute fonction publique ; expansion coloniale et marchés protégés de l'Empire.

L'agriculture domine la classe moyenne davantage que la moyenne bourgeoisie marchande et industrielle : la ruralité demeurera longtemps, et demeure encore, une force politique scrutante.

Au XXème siècle, la classe moyenne française, qui est encore la force dominante de la IIIème République radicale se divise, cependant que les forces montante du socialisme se structurent. Jaurès introduit dans la gauche française, aux dépens du libéralisme qui y prédominait jusqu'alors, la vision marxiste de la lutte des classes, issue elle aussi de la philosophie allemande. C'est alors que la « classe moyenne » fait place aux « classes moyennes » pendant que les « classes ouvrières », hier plurielles et divisées, font place à la « classe ouvrière » rassemblée derrière la bannière du socialisme scientifique et du sens de l'histoir.

### **III.3.3 Grandeur et décadence de la classe moyenne française**

Destabilisée par le drame de la Grande Guerre et par les troubles sociaux de l'entre-deux-guerres, ruinées sous les coups successifs de l'inflation galopante, de l'impôt sur le revenu, des politiques d'austérité, la classe moyenne française perd son unité. La ruine du petit commerce et des artisans, les multiples scissions et l'effondrement électoral du Parti Radical illustrent ces déchirements.

Une partie de la classe moyenne rejoint les mouvements de Gauche unis contre le « grand capital ». Une autre partie se dresse contre la montée en puissance de l'Etat-Providence, son cortège de taxes et d'impôts, de fonctionnaires tâtilloins, de réglementations. Elle se regroupe en ligues de défense –telle que la puissante Ligue des Contribuables– et de multiples associations socio-professionnelles. Le mouvement politique qui les incarne– les Modérés, les Indépendants, les Indépendants-Paysans- incline vers la droite, luttera contre le Front Populaire et soutiendra le gouvernement de Vichy.

La gauche marxiste de son côté fustige les « deux cent familles », couvre d'opprobre les « petits bourgeois ». Tout juste si la classe moyenne et le milieu des PME ne sont pas désignés comme les fourriers du fascisme et du Maréchal Pétain. Tout comme en Allemagne les partis marxistes ont accusé la classe moyenne d'avoir déserté le grand parti libéral-populiste centriste de Weimar, le Volkspartei, pour faire le jeu du national-socialisme.

La classe moyenne française et la petite bourgeoisie productive ne retrouveront pas leur statut d'antan dans la France nouvelle issue de la Libération et de la Reconstruction. Entre la bureaucratie d'Etat, le secteur public, la CGT, le CNPF, il n'y a plus guère d'espace pour la classe moyenne.

Dans la France de l'Après-Guerre, le régime électoral de représentation proportionnelle de la IVème république lui ouvre brièvement un mince espace pour intervenir dans la vie politique : la CGPME de Léon Gingembre s'invite dans les élections de 1951 ; l'UDCA de Pierre Poujade dans celles de 1956. Ces tentatives font long feu : elles sont rapidement discréditées par l'idéologie étatiste et socialiste dominante, pour lesquelles poujadisme est érigé en insulte. La fiscalité, les syndicats, l'inspection du travail, les seuils sociaux, les nationalisations, la

politique des concentrations industrielles et bien d'autres dispositions secrétées par le système politique pénalisent gravement les classes moyennes. L'identité distinctive de la moyenne entreprise, employant plusieurs centaines ou milliers de salariés est dissoute dans le concept flou de PME.

En définitive, les PME apparaissent les mal-aimées de la représentation sociale française, généralement considérées comme un archaïsme économique, une survivance de l'économie corporative et malthusienne ; et sur le plan politique, comme un milieu conservateur et réactionnaire, exploiteur des salariés, trichent avec le fisc et les réglements.

Dès lors, les classes moyennes françaises sont peu enclines à s'organiser en une force sociale structurée. Elles préfèrent s'en remettre aux partis politiques qui représentent le mieux leurs aspirations, essentiellement à droite et au centre : le gaullisme et son rassemblement populaire ; les centristes démo-chrétiens ; les républicains indépendants. Le rétablissement par la Vème République du scrutin majoritaire de circonscription annihile toute tentative de résurgence d'un véritable Parti des Classes Moyennes.

### **III.3.4 Enracinement et permanence de la classe moyenne allemande**

L'expression politique de la classe moyenne apparaît en revanche très vivace en Allemagne.

Il faut y voir en premier lieu la vigueur des traditions locales et corporatistes. Là où en France l'ensemble de la vie politique et sociale est structurée autour et en fonction de l'Etat central et au détriment des corps intermédiaires l'organisation fédérale de l'Allemagne, les pouvoirs régionaux et locaux de länder et des municipalités favorisent les regroupements associatifs de toute nature, notamment professionnels.

L'Allemagne n'a pas connu les réformes de la Révolution, qui ont imposé l'Etat centralisé et la dissolution des corporations. La prolongation durable du droit d'aînesse favorise en Allemagne la transmission héréditaire de la propriété des entreprises et l'accumulation intergénérationnelle du capital. L'organisation locale du Mittelstand, et ses réseaux de solidarité, évoquent la vitalité des corporations de métiers du Moyen-Age, ses maîtrises et jurandes, ses échevins.

Le Mittelstand est le grand corps intermédiaire, une force sociale structurée exerçant une puissante influence politique. Dans l'organigramme du gouvernement fédéral il existe un secrétaire d'Etat au Mittelstand, et une Direction Général du Mittelstand, branche plus importante et mieux organisée que notre ministère des PME. On pourra s'étonner en France de l'existence d'un Ministère de la Classe Moyenne : mais n'avons-nous pas un Ministère du Travail -dont la fonction est le dialogue avec les syndicats de salariés, et un Ministère de l'Agriculture- dont la fonction est autant politique et sociale qu'économique et technique ?

Le Mittelstand est en réalité une culture politique, équivalente à ce qu'a longtemps représenté en France -et que représente encore à bien des égards - la ruralité et le corporatisme agricole, base sociologique des partis conservateurs. Il existe en Allemagne une idéologie du Mittelstand considéré comme un élément structurant assurant la stabilité sociale par délè les fluctuations de la politique, comme il y a en France une idéologie de la ruralité, avec ses organisations associatives, ses manifestations, ses publications.

Le Mittelstand déploie une intense activité de représentation et de promotion. Il est une « vache sacrée » de la société allemande, avec ses manifestations, ses fêtes, ses publications. Il dispose de ses propres institutions économiques et statistiques. Son lobbying politique est très efficace : nombreuses sont les législations économiques qui comportent des dérogations spéciales en faveur du Mittelstand, en matière fiscale, de droit du travail etc. Non pas qu'on puisse identifier un chef de file politique national, comme le furent en France Léon Gingembre ou Pierre Poujade, ni même une école de pensée économique. C'est plutôt d'un consensus général qu'il s'agit : aucun politicien, aucun parti ne souhaiterait s'aliéner les voix du Mittelstand.

### **III.3.5 Mittelstand : une question culturelle**

En France au contraire on révère l'Etat centralisé et républicain. On a bien aimé l'entreprise publique, du moins avant que le succès des privatisations ait fait justice d'un attachement présenté jadis comme atavique. On aime bien la petite entreprise parce qu'elle incarne l'individualisme : mais à la condition qu'elle ne soit pas trop grosse.

Car en réalité on n'aime guère l'entreprise capitaliste familiale à transmission héréditaire. Parce qu'elle serait l'incarnation de la bourgeoisie conservatrice provinciale ; le symbole du patronat paternaliste et exploiteur ; la bête noire des syndicats ; l'héritage des deux cent familles.

Or, la France disposait jadis au siècle de la révolution industrielle et jusqu'au milieu du XXème siècle d'un tissu prospère d'entreprises moyennes et de nombreux entrepreneurs schumpétiens, ingénieurs et inventeurs dont sont issues beaucoup d'innovations qui ont fait l'industrie moderne, l'équivalent français de Joseph von Fraunhofer. Certaines de ces entreprises ont grandi et sont devenues des grands noms sur les marchés nationaux et internationaux. Mais le réel potentiel des moyennes entreprises françaises à base familiale a été freiné dans son éclosion, paralysé dans son expansion par toute une série de handicaps pénalisants, secrétés par une société française qui ne les aime guère. Beaucoup ont disparu, sous les coups conjugués de la « fiscalité confiscatoire » et des « tracasseries » administratives ; des successions mal préparées ; de l'hostilité des syndicats ; du manque de soutien de la part des pouvoirs politiques ; et plus généralement d'une mauvaise image dans l'opinion, les médias, l'Education nationale.

Présentées comme le symbole de l'archaïsme de nos structures industrielles, malthusiennes, routinières et protectionnistes, la politique industrielle a visé à la concentration des moyennes entreprises –c'est à dire à leur élimination– dans le but de développer le management moderne, la productivité, l'innovation technologique, l'exportation. Pour être compétitif, il fallait éradiquer les PME. Les années 1960 à 1970 ont ainsi connu des vagues de concentration spectaculaires dans la grande industrie–dont ont émergé nos grands groupes du CAC 40 qui n'ont rien à envier aux fleurons du DAX. La sidérurgie, la construction automobile, la chimie ne comptent plus qu'un ou deux champions nationaux, là où on dénombrait des dizaines d'entreprises moyennes, tout à fait rentables il y a un demi-siècle. La France a rattrapé son retard sur l'Allemagne en matière de grandes entreprises.

La réalité politique de l'Allemagne n'est pas forcément concevable autour de la glorification du Mittelstand : le milieu des PME et son influence politique suscite des oppositions, notamment de la Gauche marxiste. Il ne faut pas conclure que le Mittelstand serait unanimement porté aux nues par l'ensemble des forces politiques, du SPD aux syndicats. Mais le Mittelstand est une force sociale puissamment structurée –bien davantage que son

homologue française – avec laquelle les pouvoirs publics doivent compter, et qui influe beaucoup sur les décisions de politique économique et sociale.

Il est vrai qu'en Allemagne, les communistes hostiles à la classe moyenne productive étaient à l'Est, quand les « petits bourgeois » étaient à l'Ouest. Alors que le PCF ont été le premier parti de France de la Libération et de la Reconstruction ; et que les marxistes ont exercé longtemps dans l'après guerre – et même après la chute du Mur de Berlin – leur emprise sur la classe intellectuelle : dans l'Education Nationale, les services, la communication et la presse, les professions libérales.

On le constate de cette analyse comparative, une politique pour les entreprises moyennes ne saurait se résumer à une série de mesures techniques. Ce n'est pas d'un n-ième plan sectoriel machine-outil tout aussi inefficace que les précédents, ni d'une multiplication des missions de promotion du commerce extérieur dont la France a besoin. Mais d'une politique d'inspiration radicalement différente : éliminer les obstacles qui empêchent les petites entreprises de devenir moyennes. C'est en réalité d'une révolution culturelle qu'il s'agit, passant notamment par des mesures fiscales pour favoriser l'accumulation intergénérationnelle du capital productif et une vision différente de notre société sur la bourgeoisie provinciale et entrepreneuriale.

# QUATRIÈME PARTIE

## CONCLUSION :

### LE MODÈLE MITTELSTAND

## **1. Le risque d'une Europe divisée**

La dégradation du commerce extérieur de la France est patente : les résultats qui viennent d'être annoncés ne font que confirmer, en l'amplifiant, la tendance observée depuis le début de la décennie 2000.

Et il n'y a plus le répit-peut-être factice et temporaire mais bien utile-par la dévaluation du franc. Il faut s'adresser à la racine du problème : la compétitivité. Car sous le régime des changes ajustables, les différentiels de balance des paiements entre la France et l'Allemagne étaient régulièrement corrigés par une dévaluation qui rétablissait l'équilibre et permettait de relancer la croissance et les réinvestissements. Cette possibilité d'ajustements à répétition n'existe plus aujourd'hui du fait de l'euro. Certes la parité des changes entre le franc et le mark est acquise depuis deux décennies. Mais la mise en place de l'euro depuis 2000 a fortement consolidé la monnaie européenne et l'autonomie de la banque centrale et a créé un effet psychologique de monnaie forte, qui est à la source de la forte réévaluation observée ces dernières années.

La possibilité de correction monétaire de l'écart de compétitivité n'existant plus, la dégradation du solde commercial se traduit par un impact direct sur la production et sur l'emploi : un point d'exportation en moins, c'est un point de production et d'emplois en moins.

En espace monétaire unifié, les mutations des structures sont plus brutales et plus rapides qu'en espace monétaire fragmenté. L'économie américaine est intégrée monétairement depuis le XIXe siècle, alors que l'Europe est demeurée monétairement diverse et fragmentée jusqu'à il y a une décennie. Aux Etats-Unis, économie de taille analogue à l'Europe, dont l'espace monétaire est intégré depuis longtemps, lorsqu'une région devient moins compétitive, les investisseurs désertent et les populations migrent à la recherche des revenus perdus: ainsi le textile de Nouvelle-Angleterre vers le Sud au début du XXème siècle; la sidérurgie et la construction automobile des Grands Lacs depuis trente ans etc. La société française n'est pas accoutumée à des transformations structurelles aussi amples et rapides.

Dans le contexte de la forte croissance du commerce international observée au cours de ces dernières années—grâce notamment aux marchés en expansion des pays émergents et des pays producteurs de pétrole et de matières premières—les performances de la France ne sont pas catastrophiques en soi, tout juste passables.

Le problème de la France, c'est l'Allemagne dont les performances exportatrices sont éclatantes sur tous les marchés. L'industrie allemande accroît ses parts de marché dans quasiment toutes les branches et sur toutes les zones géographiques. Le déficit du commerce bilatéral franco-allemand s'accroît considérablement.

Les causes macro-économiques traditionnelles sont insuffisantes à expliquer cette divergence : que ce soit par le niveau des salaires, où les évolutions sont comparables dans les deux pays hormis la question des trente cinq heures et de la réhabilitation du travail ; ou par le taux de change, les deux monnaies nationales se confondant désormais dans l'euro. Une part de la divergence trouve certes sa cause dans le différentiel de conjoncture : la croissance est faible à la fois en France et en Allemagne ; la consommation intérieure est encore soutenue en France ; elle est atone en Allemagne. Mais l'essentiel réside dans des causes structurelles profondes : la détérioration de la compétitivité structurelle relative des deux pays ; le pouvoir de marché au niveau ses entreprises et des produits ; la structuration de l'espace du marché mondial par les réseaux exportateurs et la sous-traitance délocalisée.

La divergence des points de vue est ainsi manifeste sur l'euro. Les exportations allemandes souffrent peu de la réévaluation de l'euro en raison du pouvoir de marché des entreprises allemandes qui leur permet d'échapper pour partie à la compétition pour les prix. La réévaluation de l'euro allège la facture des importations. Ce bénéfice est bien connu pour ce qui concerne la facture pétrolière et des matières premières : mais il vaut tout aussi bien pour l'économie française qui paie moins cher un baril libellé en dollars. Pour l'industrie allemande, qui a développé massivement la sous-traitance à l'étranger et la délocalisation dans les pays à bas salaires, notamment en Europe centrale et orientale, la réévaluation de l'euro allège aussi les coûts en réduisant la facture des consommations intermédiaires, produits semi-finis, et matières et composants industriels importés.

La même divergence se retrouve sur les attitudes à l'écart de la globalisation et de la libéralisation des échanges commerciaux et des investissements internationaux. En France on

s'inquiète de la globalisation : on débat et on pèse soigneusement ses avantages et ses inconvénients ; on ne s'y résigne qu'à regret. En Allemagne l'attitude est positive. La meilleure insertion de l'industrie allemande dans la division internationale du travail, la stratégie conduite par ses entreprises de structuration de l'espace du marché global, permet à l'Allemagne de bénéficier à plein de la forte croissance des pays émergents pour ses exportations et du développement des nouveaux pays industriels pour ses importations de produits semi-finis et pour ses investissements à l'étranger, d'expansion commerciale comme de délocalisation.

Aussi longtemps que les deux pays ne parlent pas d'une même voix, la Banque centrale européenne ne pourra que faire une lecture restrictive de la mission qui lui est impartie par son traité fondateur.

Enfin c'en est fixé, pour les prochaines années du climat de facilité monétaire qui a tiré en avant la croissance mondiale depuis une décennie, alimentée par l'économie d'endettement américaine ; La « bulle immobilière » a éclaté, après qui eut éclaté la bulle internet de la « nouvelle économie ». Après les mesures de sauvetage immédiates mises en œuvre pour sauver du krach le système bancaire, la restriction des crédits et les limites à l'effet de *leverage* se profilent. Le ralentissement américain se propage en Europe. Puisque la croissance de la zone euro ne pourra plus être alimentée par la hausse de l'immobilier et l'endettement des ménages. Elle sera directement liée à l'offre industrielle, à la compétitivité, à l'innovation, à la multiplication des entreprises exportatrices.

Les tensions en Europe risquent de s'aggraver, avec des réactions négatives des opinions politiques. Les divergences économiques latentes risquent de s'amplifier au cours des prochaines années, avec l'annonce de l'entrée en récession de l'économie américaine et de ses conséquences probables sur l'économie mondiale.

## **2. Un demi-siècle de convergence économique franco-allemandes**

Constater que le problème de l'économie française c'est l'Allemagne n'est ce pas mettre en cause la convergence franco-allemande sur laquelle s'est fondée la constitution européenne ?

L’entente franco-allemande, sur la base de laquelle s’est édifiée la construction européenne est devenue moins harmonieuse ces dernières années. Entre autres facteurs, il faut y voir en arrière-plan la différence de compétitivité des deux économies.

L’intégration des marchés par le libre-échange à fait converger les situations économiques. Avant la CECA et le Traité de Rome, l’industrie française craignait de ne pouvoir résister à la concurrence d’une industrie allemande beaucoup plus puissante : il n’en a rien été. L’industrie française s’est concentrée et nos grands groupes ont rattrapé ce qu’on appelait avant guerre les « cartels allemands » de l’industrie lourde.

L’agriculture française s’est modernisée grâce à l’Europe notamment grâce aux débouchés ouverts sur le marché allemand par la politique agricole commune.

Dans les années 1960, la France s’est convertie au libre-échange, alors que dans l’avant-guerre et jusqu’aux années 1950 son industrie vivait à l’abri des frontières protectionnistes, repliée sur les marchés de l’empire colonial.

Dans les années 1980, la France s’est convertie à la désinflation et à la rigueur monétaire. L’ambition de construire l’Europe et l’effet pédagogique de la parité franc-marck on été déterminants dans la renonciation au laxisme budgétaire, à l’endettement public, à la spirale salaire-prix.

Dans les années 1990, la France a introduit la concurrence et la privatisation dans les anciens monopoles publics sous l’effort des directives de dérégulation.

Plus récemment, les réformes de l’Etat-Providence les entreprises en Allemagne dans le cadre de l’Agenda 2010 du Chevalier Schröder ont inspiré et inspirent des réformes similaires en France : libéralisation du marché du travail, régime des retraites.

En sens inverse, la France est aussi en mesure de donner des leçons utiles à l’Allemagne. Airbus et Ariane doivent beaucoup aux politiques des grands projets technologiques que la France sait organiser : se sont des succès européens, dont l’Allemagne tire aussi son profit. La France dispose d’un grand acteur pétrolier et d’un grand électricien national, bien utiles en ces temps où l’approvisionnement en énergie redevient stratégique. Les éoliennes, le charbon et le

lignite coûtent cher à l'économie allemande économiquement et écologiquement. La réhabilitation de l'énergie nucléaire en Allemagne pourrait utilement s'inspirer de l'exemple français.

Quelles conséquences peut-on tirer de l'analyse du différentiel de compétitivité pour l'action publique ?

En premier lieu il faut comprendre : agir sans comprendre est au mieux inefficace, au pire néfaste, voire catastrophique. Ainsi, des années de l'après-guerre où face aux déficits extérieurs récurrents les dévaluations compétitives débouchaient sur l'hyperinflation et sur les crises politiques. La politique économique française s'est progressivement ralliée, avec peine et dans la douleur des alternances politiques, à la stabilité monétaire : d'abord à la parité franc-mark dans le cadre du Serpent Monétaire Européen aux parités fixes mais ajustables consécutifs à la fin du *Gold Exchange Standard*, puis au Système Monétaire Européen qui a débouché sur la Monnaie Unique.

Ce cas d'école des politiques économiques erronées appartient désormais à l'histoire.

Il en demande néanmoins une résurgence : la controverse sur l'euro, qui divise profondément la France et la Banque Centrale Européenne -et en réalité la France et l'Allemagne-qui s'est approfondie au cours des dernières années.

On a beaucoup chanté en France les vertus de la *Sozial marktwirtschaft* et de la co-gestion syndicale, plus récemment du « capitalisme rhénan » de la banque-industrie.

L'époque a changé. L'importation en Europe continentale du libéral monétaire anglo-saxon, la financiarisation de l'économie, les *hedge funds*, les OPA non invitées, les LBOs ont sérieusement écorné le « capitalisme de connivence », le corporatisme et les cartels, la co-gestion sociale en Allemagne ; le colbertisme d'Etat et le secteur public en France. Mais à l'heure où le capitalisme financier triomphant se trouve ébranlé, il faut à nouveau chercher des références en Allemagne, dont les performances économiques parlent pour elle. N'est ce pas du côté du capitalisme *Mitellstand* qu'il faut les trouver ?

### **3. Qu'est ce qu'une politique pour les entreprises de taille moyenne?**

Quelles conséquences peut-on tirer de cette analyse pour l'action publique ?

La prochaine frontière de la convergence économique franco-allemande est à l'évidence le renforcement de la compétitivité de nos PME.

Est ce un hasard si le Royaume-Uni possède une place financière éminente et un secteur industriel qui ne brille pas par sa compétitivité ? Et si l'Allemagne forte de son Mittelstand n'a pas transformé Francfort en pôle financier international ?

La compétitivité ne se décrète pas. Le renforcement de la compétitivité de notre industrie ne passe pas par une politique industrielle centralisée et colbertiste mais par des nationalisations : plus personne ne fait semblant d'y croire. La qualité des produits, le respect des délais de livraison, l'innovation, l'investissement commercial à l'étranger, ne s'obtiennent pas par des règlements ni par des subventions. On sait que la compétitivité est le produit de multiples décisions micro-économiques, qui sont prises au niveau des entreprises. Car ce sont les entreprises qui conçoivent, fabriquent et commercialisent les produits.

Comment passer de l'entreprise compétitive à la nation compétitive ?

Quelle politique économique pour agir sur la compétitivité micro-économique ? Où sont les leviers pour accroître la compétitivité ? Où les politiques publiques peuvent-elles être efficaces ?

Là encore il faut se garder des politiques erronées dues à une analyse superficielle. Par exemple, les multiples analyses qui concluent à un déficit d'innovation technologique concluent généralement qu'il faut, pour y répondre, accroître les dépenses de recherche et développement. Or ce n'est pas en augmentant les postes budgétaires de chercheurs publics qu'on améliore l'innovation des entreprises, ni même le nombre de chercheurs dans le secteur privé : dans la mesure où seul un nombre réduit d'industries de haute technologie fait appel à la recherche professionnalisée pour la conception de leurs produits : la pharmacie, l'aérospatiale etc. L'innovation est avant tout affaire d'ingénieurs, de technico-commerciaux,

de créatifs, d'organisation managériale. Les PME doivent élever leur niveau technologique, elles ont besoin de cadres et de techniciens : mais ont-elles véritablement l'usage de scientifiques professionnels ?

La France a ses points forts, que l'Allemagne pourrait à juste titre nous envier : l'aéronautique, l'espace et les industries du complexe militaire-industriel hi-tech , les industries du luxe, issues des anciennes traditions de la Cour, qui comptent nombre de marques pluri-séculaires ; la grande distribution, l'hôtellerie, l'ingénierie de travaux publics dont les marques s'affichent partout dans le monde ; l'agriculture et l'agro-alimentaire. Par l'épée et par l'épi...

La France ne doit pas s'épuiser à vouloir édifier une industrie des machines et biens d'équipements industriels de même force que l'industrie allemande : un n-ième plan machine-outil n'aura pas davantage de succès que les précédents. En revanche l'exemple allemand démontre clairement la voie à suivre : non pour combler notre retard en alignant nos structures mais pour réduire l'écart et progresser dans la compétitivité

La comparaison franco-allemande montre un grave déficit de la France dans le segment de la moyenne entreprise performante. La France n'a pas assez d'entreprises dans la tranche comprise entre 250 et 3 000 salariés. Ce qui lui fait cruellement défaut c'est la moyenne entreprise technologique et exportatrice, spécialisée sur un créneau de produit-marché où elle peut disposer d'un leadership mondial, à la fois locale et globalisée. C'est ce même chaînon manquant de notre structure industrielle qui explique le retard de la France sur l'Allemagne dans la mécanique, les machines et biens d'équipements industriels, la chimie de spécialités—tous secteurs-domaines d'élection de la moyenne entreprise, qui sont les points forts de la spécialisation allemande.

La France compte beaucoup de petites entreprises, micro-entreprises, entreprises individuelles la plupart non-industrielles : commerce, artisanat, restauration, tourisme. Mais elles n'arrivent pas à grandir et à dépasser le seuil de compétitivité. Chaque année en crée en France beaucoup d'entreprises nouvelles : mais la plupart d'entre elles disparaissent au bout de quelques années. A l'autre extrémité de la structure, la France compte un nombre de grandes entreprises qui se comparent à leurs homologues allemands, et qui sont suffisamment matures pour prendre en mains elles-mêmes leurs performances compétitives.

C'est à juste titre que l'exemple allemand nous interpelle tout particulièrement : car l'économie allemande a été et demeure la référence de la France pour construire l'Europe. Mais la moyenne entreprise technologique, compétitive, exportatrice, implantée dans les territoires et les réseaux de solidarité n'est pas un privilège de l'Allemagne. On a pu remarquer, lorsque l'on compare les performances de croissance et d'emploi en Europe que les membres les plus compétitifs de l'Union européenne sont les pays de taille petite ou moyenne : aussi le Danemark, les Pays-Bas, la Suède, la Finlande, etc. et même les tous petits pays : le Luxembourg, la Slovénie en Europe post-communiste. On observe que ces pays eux aussi sont caractérisés par un deuxième réseau de moyenne entreprises exportatrices.

Qu'est-ce qui explique la sur-performance compétitive de l'Allemagne ? La « sozialmarktwirtschaft », le « capitalisme rhénan » ont pris un coup de vieux. Quelles que soient nos réticences idéologiques, ne faut-il pas s'intéresser au Mittelstand péjorativement décrit comme paternaliste, corporatiste, patriarcal ?

Une priorité se dégage de l'analyse de la divergence franco-allemande : il manque un Mittelstand à la française. Notre priorité est d'accroître le nombre des moyennes entreprises compétitives et d'améliorer leurs compétences technologiques et exportatrices. Là encore il ne faut pas se tromper sur le sens de la causalité. L'entreprise grandit parce qu'elle est compétitive par l'amélioration de ses produits et la conquête des marchés internationaux, et non l'inverse. On a longtemps pensé en France qu'il fallait faire grossir les entreprises pour les rendre compétitives, alors que c'est l'inverse qui est vrai : il faut exporter pour grandir, en concevant, fabriquant et commercialisant des produits compétitifs.

C'est aussi la prospérité de ce tissu industriel qui fait l'équilibre régional et l'aménagement du territoire, créant et maintenant des emplois compétitifs dans les provinces et les territoires. Comme ses homologues des « districts industriels » italiens, c'est le Mittelstand qui assure l'activité et l'emploi des territoires locaux et régionaux.

#### **4. Un indicateur de progrès**

La politique à suivre est d'éliminer les obstacles à la croissance des petites entreprises pour qu'elles deviennent moyennes, non pas de subventionner la croissance.

Une politique pour les entreprises de taille moyenne c'est un ensemble de mesures diversifiées, dont aucune ne présente un caractère spectaculaire, qui visent à créer un environnement favorable pour qu'éclosent et fleurissent au sein des entreprises, les forces de la compétitivité. Davantage que de mesures techniques il faut créer un climat général pour développer la culture entrepreneuriale, et pour réhabiliter l'image de l'entreprise moyenne, cette mal-aimée de la société française.

C'est une politique à moyen et à long terme, qui ne peut prétendre à des effets immédiats autour d'orientations qui doivent inspirer l'ensemble des politiques publiques :

- développer les capitaux propres d'origine familiale ou d'investisseurs de proximité, notamment par des exonérations fiscales de grande ampleur touchant à l'impôt sur la fortune réinvestit dans l'entreprise, aux droits successoraux ;
- faire évoluer le régime juridique successoral pour favoriser la transmission et l'accumulation intergénérationnelle du patrimoine productif ;
- diffuser la culture économique au sein du système éducatif, afin de développer la culture d'entreprise dès les niveaux primaires et secondaires : enseignement de rudiment de comptabilité et de droit commercial, révision des programmes d'économie ;
- recrutement d'ingénieurs de recherche en entreprise pour le développement et la qualité des produits, développement des thèses en entreprises, des transferts de personnels à partir des centres de recherches publics et universités (référence : le réseau Fraunhofer en Allemagne) ;
- développer les réseaux territoriaux denses de contacts, d'échanges et de coopération entre entreprises au niveau local et régional, sur le modèle des districts industriels de

Lombardie et d'Allemagne du Sud, et la coopération entre grandes entreprises et PME à l'exportation.

Le succès éclatant des pôles de compétitivité qui ont été développés depuis cinq ans dans le cadre de la décentralisation, et ce alors qu'ils bénéficient de pratiquement aucun financement public démontrent que les acteurs locaux, hier polarisés sur leur relation exclusive avec les structures centrales aspirent à sortir de leur isolement, à se rencontrer, à coopérer et à développer leurs synergies au niveau local

- réorganiser le dispositif de soutien à l'exportation pour le rendre plus souple, plus commercial et au service des moyennes entreprises exportatrices investissant à l'étranger (référence : le système des chambres de commerce à l'étranger AHK).

L'attention de la politique industrielle française s'est portée de longue date vers les PME et vers la création d'entreprises. Beaucoup de mesures ont été mises en œuvre, notamment au cours des dernières années et des derniers mois. Mais elles ne sont pas suffisantes pour combler l'écart avec la compétitivité de l'Allemagne dans ce domaine. Il faut aujourd'hui passer à la vitesse supérieure, en suscitant une révolution culturelle.

Et, pour commencer la reconnaissance pleine et entière entérinant la spécificité de l'entreprise de taille moyenne dans les statistiques et la prise en compte des seuils sur tous domaines économiques, sociaux, fiscaux.

Tout ce qui se mesure s'améliore. La compétitivité est un concept essentiel mais qui demeure flou et imparfaitement mesurable. C'est un écosystème complexe, fait d'une multiplicité de caractères, dont aucun n'est aisément quantifiable. Les indicateurs pertinents font défaut qui permettraient de passer de la compétitivité des produits sur les marchés à la compétitivité macroéconomique, au niveau de l'économie nationale.

Aussi est-il proposé de centrer l'attention sur ce qui, au terme de cette analyse, apparaît comme la déficience principale de la structure industrielle française. L'indicateur de résultat pour un Mittelstand à la française pourrait être le nombre d'entreprises indépendantes (ou patermondiales) qui, chaque année, franchit le seuil d'emplois (ou de chiffre d'affaires) qui sépare la petite entreprise de l'entreprise de taille moyenne. Avec un objectif d'augmentation de 50% sur cinq ans de ce chiffre.