

La stratégie adoptée par l'Allemagne face à la mondialisation de l'économie

Si l'Allemagne bénéficie aujourd'hui d'une situation économique plus florissante que celle de bien d'autres pays européens, elle le doit pour beaucoup au fait qu'elle a mieux réussi son intégration dans une économie désormais mondialisée.

Cette réussite est notamment liée aux quatre atouts suivants :

- une organisation territoriale spécifique, avec 16 *Länder* disposant de larges pouvoirs en matière économique, qui a permis l'émergence de plusieurs métropoles importantes adossées à des bassins industriels prospères ;
 - la qualité des relations sociales, qui allient souci du compromis et solidarité nationale ;
 - une cogestion des entreprises associant dirigeants et représentants du personnel, où priment la qualité du dialogue social et la mise en œuvre d'une politique salariale raisonnée ;
 - enfin, un système d'innovation performant guidé par le souci permanent de trouver des applications industrielles aux progrès de la science.
- Mais l'Allemagne présente aussi certaines lacunes et des handicaps qui pourraient à terme compromettre ses succès...

Par **Jean-Louis BEFFA***

* Président d'honneur de la compagnie de Saint-Gobain.

Une bonne compréhension du modèle de développement allemand est indispensable en France pour au moins deux raisons. Tout d'abord, notre pays ne peut pas se permettre de ne pas comprendre son premier partenaire économique et politique, surtout s'il souhaite pousser plus avant l'intégration européenne.

Si cette première raison est bien connue, la seconde est moins souvent mise en avant. L'Allemagne montre la voie qu'un pays développé de taille moyenne et présentant un certain nombre de handicaps peut emprunter pour trouver sa place dans le contexte mondial que nous connaissons aujourd'hui. Les graves difficultés que rencontre aujourd'hui la France sont largement liées à sa mauvaise insertion dans le nouvel environnement économique mondial. Ainsi, s'explique en grande partie l'incroyable spirale négative dans laquelle est entraîné notre pays, un mouvement commencé bien avant la crise de 2008, qui se traduit par une perte de compétitivité, une montée de l'endettement public, des déficits croissants, une forte poussée du chômage, un déficit récurrent de la balance commerciale et un recul de l'industrie. Quels sont donc les ressorts explicatifs de l'intégration réussie de l'Allemagne dans l'économie mondialisée ?

LA NOUVELLE DONNE ÉCONOMIQUE

Pour comprendre ces ressorts, il faut commencer par présenter les atouts du modèle allemand et rendre compte du nouveau paysage économique mondial né au tournant des années 1980 et 1990, avec l'ouverture à l'économie de marché des pays issus du bloc communiste. Cette ouverture a bouleversé l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises. Elle a fait naître de nouveaux marchés et a conduit, dans le même temps, à l'émergence de nouveaux concurrents. Cette mondialisation de l'économie a en outre été accélérée par la baisse des coûts de transport. Bien mieux que ses voisins européens, l'Allemagne a su s'adapter à ce nouvel environnement, qui a exigé deux mutations majeures de la part de ses entreprises.

La mondialisation a tout d'abord modifié la nature des métiers exercés par les entreprises et les rapports existant entre celles-ci et les États. Il convient de distinguer les sociétés exerçant un métier mondial, qui sont exposées à la concurrence des nouvelles puissances économiques, et celles exerçant un métier régional, pour lesquelles les différences de coûts de main-d'œuvre et la baisse des coûts de transport n'ont que peu d'influence sur les conditions de concurrence entre les firmes. L'Allemagne, dont les entreprises sont surreprésentées dans les métiers mondiaux, a mis en place une politique de soutien aux entreprises qui tient compte de cette distinction fondamentale et per-

met de renforcer les firmes les plus soumises à la concurrence mondiale. La mondialisation s'est également accompagnée d'une redéfinition des attentes des États vis-à-vis de leurs entreprises. Dans un monde marqué par une concurrence accrue et par un renchérissement du coût des matières premières, les entreprises sont devenues l'instrument privilégié de la lutte entre les États. Dès la chute du Mur de Berlin, les entreprises allemandes ont été confrontées à ce nouvel environnement, caractérisé par des concurrents compétents bénéficiant de coûts moins élevés. Certes, la réunification a occasionné un important transfert de richesses qui a lourdement pesé sur l'économie de l'Allemagne de l'Ouest, mais elle lui a permis aussi d'agrandir son marché domestique et d'abaisser ses coûts salariaux sans trop recourir aux délocalisations. La mondialisation a également consacré l'émergence de formes de capitalisme très différentes. Contrairement à ce que l'on pouvait croire avant la crise, l'économie mondialisée ne tend pas vers un modèle unique libéral-financier, tel celui incarné par la Grande-Bretagne et les États-Unis, qui place au centre du jeu économique le marché et le retrait de l'État. D'autres modèles économiques sont apparus, parmi lesquels le modèle commercial-industriel. Ce modèle, qui est celui qui connaît aujourd'hui le plus de succès, est celui adopté par l'Allemagne, ainsi que par d'autres pays tels que le Japon, la Chine ou la Corée du Sud, chacun avec ses spécificités. Ce modèle donne la priorité aux politiques de long terme, à la continuité des choix stratégiques, à l'excédent des comptes extérieurs et au soutien de la puissance publique aux entreprises, plus particulièrement à celles qui exportent. Ce sont là des principes d'action que l'Allemagne applique avec constance, et qui expliquent sa réussite dans le contexte actuel de la mondialisation. Ils lui ont permis de rester le deuxième exportateur mondial et d'être ainsi un îlot de prospérité dans une Europe en crise.

Mais ce modèle a aussi demandé d'importants efforts aux Allemands, car le choix qui a été fait de privilégier l'exportation place le pays, beaucoup plus que la France, en confrontation directe avec les puissances industrielles émergentes – au premier rang desquelles figure la Chine. En effet, ce pays concurrence désormais l'Allemagne sur son terrain de prédilection : l'exportation de produits industriels de haute qualité. Si elle veut continuer à peser face à ce nouveau géant (qui a d'ailleurs choisi le même modèle économique commercial-industriel...) et face aux États-Unis, l'Allemagne a tout intérêt à poursuivre sa stratégie industrielle de niches de haute technologie, tout en consolidant sa zone d'influence en Europe. À terme, l'industrie allemande doit coûte que coûte maintenir son avance technologique en privilégiant le très haut de gamme, tout en veillant à contenir ses coûts. Pour ce faire, elle doit amortir ses coûts de développement sur une base plus large, et donc se

tourner davantage vers des associations technologiques de grande ampleur pour pouvoir profiter des effets d'échelle induits. Ces associations, en particulier entre firmes françaises et allemandes, permettront de renforcer l'action commerciale vis-à-vis des concurrents étrangers, mais elles demanderont également un soutien actif des États français et allemand. C'est le défi auquel est confronté le modèle allemand (et, par voie de conséquence, les entreprises de ce pays), car toutes ces évolutions pourraient se traduire par une réduction de l'emploi industriel en Allemagne, alors que le maintien de celui-ci est à la base du consensus syndicat-patronat.

Une autre conséquence de ces nouvelles règles du jeu de l'économie mondiale est le fait que l'énergie est devenue un bien durablement cher. L'économie allemande, par nature industrielle, en est fortement consommatrice. Or, à la suite de la catastrophe nucléaire de Fukushima, l'Allemagne a décidé la mise en place d'une politique de transition énergétique (*Energiewende*) radicale, avec notamment l'abandon de l'énergie nucléaire et un recours massif aux énergies renouvelables, même si celles-ci ne sont pas encore compétitives. Les conséquences de cette décision ne se sont pas fait attendre : renchérissement sans précédent du coût de l'électricité, recours accru à des centrales à charbon polluantes, transfert sur les pays voisins des tensions subies par le système électrique allemand... Pour le moment, l'Allemagne a réussi à préserver, au moins en partie, les consommateurs industriels de la hausse des coûts, qui est supportée, pour l'essentiel, par les consommateurs domestiques. Le risque est grand de voir les choix énergétiques récents remettre en cause la priorité absolue accordée jusqu'ici aux consommateurs industriels. L'énergie, au même titre que la concurrence chinoise, est une menace qui pèse lourdement sur le modèle allemand.

LES ATOUTS DU MODÈLE ALLEMAND DANS L'ÉCONOMIE MONDIALISÉE

Le modèle allemand est doté de caractéristiques particulièrement bien adaptées à l'économie mondialisée. Celles-ci sont au nombre de quatre : a) l'organisation territoriale, b) le consensus national, c) le modèle de gestion des entreprises qui en découle, et, enfin, d) la qualité du système d'innovation. Nous allons maintenant les passer rapidement en revue.

L'organisation territoriale

L'Allemagne présente un territoire relativement équilibré. Le capital économique, démographique et culturel, dont la répartition est assez homogène, permet

au tissu économique d'assurer un bon maillage du territoire. Les disparités de revenus entre les régions les plus riches de l'ex-Allemagne de l'Ouest et les plus pauvres de l'ex-Allemagne de l'Est sont aujourd'hui moins importantes que celles constatées en France entre les régions les plus favorisées et celles qui sont les plus démunies. Depuis la réunification, chacun des 16 *Länder* est doté d'un parlement et d'un gouvernement, dont les attributions sont bien plus larges que celles dévolues aux régions françaises. Ceci étant, le fédéralisme allemand n'est pas sans défaut. Par exemple, il entrave la formation de grands établissements d'enseignement supérieur, ce qui conduit à un système universitaire très émietté, comptant près de 400 établissements. Mais, l'Allemagne a su transformer l'absence d'un pouvoir central fort – qui a pu ralentir son essor à certaines époques – en un atout au service de son développement économique. Le pays n'est pas écrasé par le poids que représente une capitale politique, économique et culturelle de la taille de Paris, en France, ou de Londres, au Royaume-Uni. Munich au Sud, Hambourg au Nord ou la Ruhr à l'Ouest sont autant de métropoles performantes s'appuyant sur des bassins économiques profonds. Ce sont dans ces bassins que s'épanouit le fameux *Mittelstand*, qui rassemble des entreprises de taille petite ou moyenne, innovantes et centrées sur des produits manufacturés à haute valeur ajoutée. Elles détiennent souvent un monopole mondial sur des produits très spécialisés, en cohérence avec la stratégie de niches qui est la leur. Il arrive régulièrement qu'elles soient implantées en milieu rural ou dans de petites villes. Adossées à leur territoire, elles privilégient une approche à long terme de spécialisation et de haut niveau technologique.

Le consensus social

Les relations sociales sont au cœur du modèle allemand. Elles se caractérisent par un esprit d'unité et de compromis. La volonté d'unité a pour l'industrie allemande des conséquences absolument essentielles et structurantes. Elle détermine les orientations stratégiques des entreprises et leur mode de gestion. En matière de stratégie, les entreprises allemandes ont donné la priorité à la stabilité de leur capital, à la continuité et à l'adhésion du personnel à la politique menée par les dirigeants. Enfin, elles ont fait le choix d'un développement qui privilégie le territoire national. Car, au cœur de la mise en œuvre de l'économie sociale de marché, on trouve une dimension à caractère nationaliste, qui donne la priorité au développement en Allemagne du maximum d'activités possibles.

Cette solidarité nationale explique le mode de gestion adopté par les entreprises allemandes, qui fait la part

belle à la continuité actionnariale. Ainsi, de grands groupes, tels Bosch ou Volkswagen, sont encore détenus, du moins en partie, par un actionnariat ou des fondations à caractère familial. Cette solidarité explique également la priorité reconnue aux producteurs par rapport aux consommateurs. Il en résulte cette conviction largement partagée selon laquelle la meilleure façon de développer l'emploi ne passe pas par le développement de la consommation intérieure, mais par la mobilisation de tous les moyens nécessaires pour permettre aux entreprises allemandes d'être encore plus compétitives à l'exportation. L'Allemagne est par nature un pays exportateur, et ce, pour au moins deux raisons. Tout d'abord, elle doit pouvoir financer ses importantes importations de matières premières, dont elle n'est que faiblement dotée. Ensuite, l'Allemagne n'a jamais été un pays de colonisation, mais un pays d'émigration. Cette ouverture sur l'extérieur est donc pour elle quelque chose de naturel. Pour arriver à exporter en dépit de coûts salariaux élevés, la priorité est donnée au développement d'innovations technologiques, à un service au client impeccable et à des produits de haute qualité. Cette qualité irréprochable est complétée par un positionnement répondant aux besoins des pays émergents : biens d'équipement et voitures de luxe, notamment. Le consensus allemand repose aussi sur la qualité du dialogue social et la mise en œuvre d'une politique salariale « raisonnable », dont l'objectif est de permettre à chaque entreprise de bénéficier de coûts salariaux compétitifs au regard de la qualité des produits fabriqués et vendus. Ce dialogue implique également une association étroite des syndicats à tous les projets d'investissement et de développement technologique, mais aussi aux inévitables restructurations. Dans les faits, on est bien en présence d'une cogestion des entreprises allemandes par les dirigeants et les représentants de leur personnel. L'Allemagne n'a absolument pas suivi le modèle français d'entreprises publiques, dans lesquelles l'État interagit directement. Le gouvernement n'intervient pas directement. L'objectif qu'il poursuit, aussi bien au travers de son attitude et de sa politique que des textes législatifs qu'il fait voter, est de veiller à la bonne marche du consensus unissant patronat et syndicats, qui est la véritable pierre angulaire du système.

Le système d'innovation allemand

Outre-Rhin, ce système ne se limite pas à une simple activité de recherche dans le domaine scientifique. Une attention toute particulière est portée au développement d'applications industrielles pour tous les résultats obtenus. Le système d'innovation allemand présente trois caractéristiques fondamentales. La première tient aux relations étroites qui existent entre le

secteur public et le secteur privé. La deuxième a trait à l'importance attribuée aux moyennes entreprises. Les technopoles, où se mêlent chercheurs publics et chercheurs privés, ont pour objectif de favoriser le transfert des connaissances vers le tissu industriel pris dans son ensemble, afin d'éviter que les résultats de la recherche publique soient monopolisés par les grands groupes. C'est ainsi que des secteurs de pointe de l'industrie allemande (comme les turbines, les composants mécaniques ou les pompes) ne cessent de progresser et tiennent leur place dans la compétition technologique. On compte, en Allemagne, 100 000 sociétés innovantes de taille intermédiaire, y compris dans des secteurs considérés comme traditionnels, la mécanique par exemple. Le système d'innovation allemand est donc en phase avec la spécificité du tissu industriel. La troisième caractéristique tient au fait que l'innovation allemande présente un caractère très généraliste. Elle couvre un large éventail de fonctions (le *design*, la gestion, le *marketing*, etc.) qui, parfois développées avec brio en France, mériteraient de l'être davantage. Encore aujourd'hui, l'esprit d'innovation est bien plus répandu en Allemagne que dans notre pays. Le nombre et la diversité des brevets déposés témoignent de la richesse et de la diversité de l'innovation allemande.

PERSPECTIVES POUR L'AVENIR

Les résultats obtenus par l'économie allemande, depuis la restructuration qu'elle a connue au début des années 2000, démontrent la pertinence de la stratégie adoptée. Appliquée avec continuité, cette stratégie fait l'objet d'un quasi consensus national. Elle est, on l'a vu, profondément liée à l'histoire et à la culture allemandes. Mais au-delà des risques précédemment énoncés, l'Allemagne présente des lacunes et des handicaps qui pourraient à terme compromettre ses succès.

Leader dans de nombreux domaines tels que les turbines, les machines de découpe et les moteurs, le tissu industriel allemand reste extrêmement performant dans le domaine de l'industrie mécanique, mais deux filières stratégiques pour l'avenir lui font défaut. Tout d'abord, l'Allemagne ne dispose d'aucun champion mondial dans le domaine du pétrole et du gaz. D'autres pays européens, en particulier la France, ont su mettre en place de grands acteurs du secteur. Dans un contexte mondial de compétition accrue entre les États pour la conquête des ressources énergétiques, cette absence d'un champion national en matière d'exploitation du gaz et du pétrole place l'Allemagne sous la dépendance de pays comme la Russie. La seconde lacune industrielle allemande concerne le secteur des nouvelles technologies. Malgré l'excellence de son système d'innovation, l'Allemagne n'est pas par-



© Hendrick Schmidt/MAXPPP

« Les technopoles, où se mêlent chercheurs publics et chercheurs privés, ont pour objectif de favoriser le transfert des connaissances vers le tissu industriel pris dans son ensemble, afin d'éviter que les résultats de la recherche publique soient monopolisés par les grands groupes. », la chancelière allemande, Angela Merkel, lors de l'inauguration de l'Institut Fraunhofer CBP de Leuna, qui est dédié à la recherche en biotechnologie, octobre 2012.

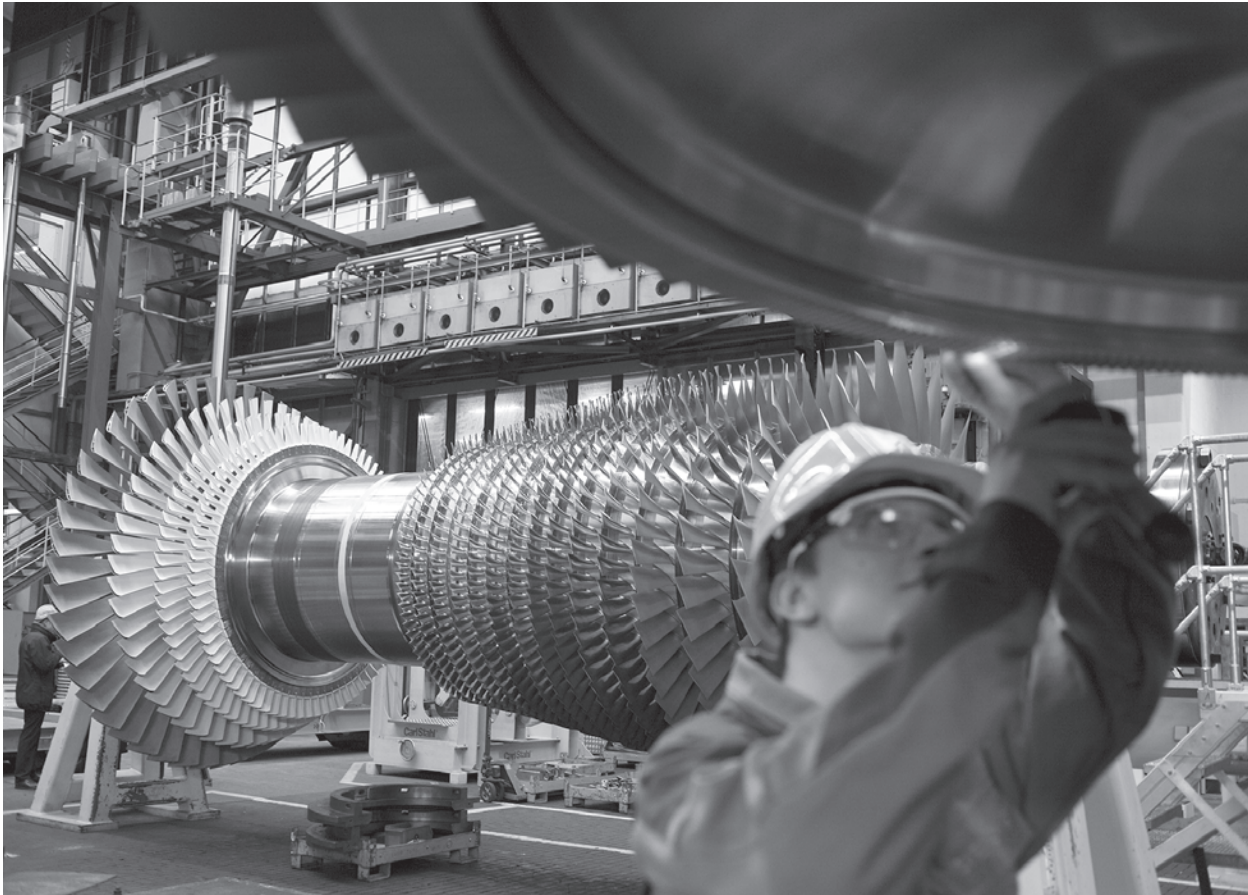
venue à se doter d'entreprises de premier plan dans le secteur des hautes technologies, en particulier dans les industries liées à l'Internet. À l'exception de SAP (*leader* mondial des logiciels de gestion pour les entreprises), l'économie allemande reste avant tout tournée vers les secteurs industriels traditionnels.

À ces deux lacunes s'ajoutent deux handicaps, qui menacent la place qu'occupe aujourd'hui l'Allemagne dans l'économie mondialisée. Le premier est démographique. L'Allemagne est le premier pays européen à avoir enregistré une forte chute de sa fécondité. Malgré la réforme de la politique familiale intervenue en 2007, le nombre des naissances ne cesse de diminuer, et ce, depuis le début des années 1990. Au rythme actuel, l'Allemagne devrait perdre, à l'horizon 2050, 18 millions d'habitants.

Le second de ces handicaps tient au risque d'un isolement au plan européen. Face à des partenaires enlisés dans des difficultés économiques, l'Allemagne est perçue comme faisant cavalier seul. Certes, depuis le début de la crise, l'Allemagne a apporté la preuve de son engagement aux côtés des autres pays européens. Ainsi, elle a non seulement accepté que la Banque

centrale européenne puisse racheter des dettes souveraines, mais aussi que soit créé un fond européen destiné à venir en aide aux États membres confrontés à des difficultés économiques sérieuses. Ces décisions ont exigé des Allemands qu'ils reviennent sur leur attachement à l'orthodoxie budgétaire. Ce contexte impose de fait à l'Allemagne de jouer un rôle de *leader* au plan européen, un rôle qui tranche avec la stratégie adoptée par ce pays depuis 1945, laquelle est marquée par un certain retrait de la scène internationale et par le refus de tout engagement militaire. Dès lors, la question est de savoir si les Allemands parviendront à assumer ce *leadership* en contradiction avec la philosophie de l'Allemagne d'après-guerre, ou s'ils se replieront sur leur îlot national de prospérité, à la manière de la Suisse.

Ces deux défis ne pourront être surmontés que par la voie de l'intégration européenne. Dans la compétition mondiale qui oppose les États au travers de leurs entreprises, qui constituent leurs bras armés, l'Allemagne ne pourra vraiment compter que si elle bénéficie du soutien de ses partenaires européens. En effet, dans le contexte actuel d'une économie mon-



© Gordon Welters/THE NEW YORK TIMES- REDUX-REA

« *Leader dans de nombreux domaines tels que les turbines, les machines de découpe et les moteurs, le tissu industriel allemand reste extrêmement performant dans le domaine de l'industrie mécanique.* », fabrication de turbines dans l'usine Siemens de Berlin, janvier 2010.

dialisée, l'Allemagne est un acteur d'un poids insuffisant pour pouvoir rivaliser à elle seule avec les géants économiques que sont la Chine et les États-Unis. Le véritable défi pour l'Allemagne est donc de savoir comment elle pourra utiliser au mieux son *leadership* européen. Elle ne peut se passer de l'Europe et céder à la tentation de l'isolement. Mais, depuis 1945, l'Allemagne n'a plus voulu parler en *leader* sur la scène internationale. Le seul moyen pour elle d'exercer efficacement son *leadership* européen est donc de jouer de

sa science du compromis et de son esprit de solidarité. C'est d'ailleurs ce qu'elle a commencé à faire en assurant de son soutien les pays européens en proie à des difficultés économiques, en protégeant la monnaie unique et en réaffirmant sa confiance dans l'axe franco-allemand. Si les traits distinctifs du modèle allemand ont permis l'insertion réussie de son économie dans la mondialisation, la consolidation de la construction européenne en sera peut-être le fruit nécessaire.

