

## PERFORMANCE COMPAREE DES EXPORTATEURS ALLEMANDS ET FRANCAIS

### Forum des CCE d'Alsace et d'Allemagne

Baden-Baden 8 novembre 2007

Gilles Untereiner CCE Conseiller du Commerce Extérieur

L'Allemagne enregistre des **performances extraordinaires** au plan des marchés internationaux. Dans le même temps **l'économie française est à la peine** et renouvelle des niveaux de déficit que l'on imaginait du passé.

Alors que pendant longtemps tout le monde semblait considérer l'Allemagne comme le nouvel homme malade de l'Europe, à l'occasion du déficit extérieur français, les projecteurs se braquent de nouveau sur ce pays dans une logique positive, dans une logique de compréhension des raisons de son succès au plan de sa démarche internationale.

Nous allons voir que l'Allemagne est non seulement un débouché de premier ordre, mais aussi une formidable « **Ecole de Management** ».

### A. LA QUESTION MONETAIRE

La tendance primaire de certains est d'imputer les difficultés que connaît le commerce extérieur français au **niveau record de l'Euro** et de conspuer la Banque Centrale Européenne et ses dirigeants.

Le **dumping monétaire** à la façon chinoise nous permettrait probablement de parvenir à un niveau de ventes plus honorable, cela dit, comme nous importons presque tout autant que nous exportons, il n'est pas du tout évident qu'en terme de balance commerciale cela améliore considérablement les choses. Par ailleurs, n'oublions pas que l'Euro fort tempère sérieusement l'impact de la hausse du prix du baril de pétrole payé en dollars.

Indépendamment de ceci les économies voisines et notamment l'allemande sont contraintes par le même facteur monétaire sans que pour autant cela ne l'affecte. Les raisons de la performance commerciale de l'Allemagne dans le « marché global » sont donc d'une autre nature.

### B. L'APPUI A L'EXPORT ; MISSIONS COLLECTIVES ET SALONS...

**L'intervention de l'État** est le sujet que veulent me faire creuser nombre d'enquêteurs français, tout imprégnés d'interventionnisme et toujours persuadés, qu'ils soient de gauche ou de droite, que leur Etat n'en fait sûrement pas assez.

En l'occurrence ce n'est pas le cas.

Si les entreprises allemandes sont appuyées par leurs Länder au plan des salons, c'est quasiment là l'essentiel des aides publiques, alors que parallèlement les françaises ont non seulement des **appuis matériels et financiers largement équivalents** à ceux déployés par les Allemands, mais aussi l'intervention gratuite ou quasi gratuite de nombreuses banques ou conseils régionaux mais aussi et surtout le confort d'une assurance prospection totalement inconnue en Allemagne.

La question de la quantité des moyens d'appui à l'export étant traitée, vient généralement le réflexe de la **qualité des interventions des acteurs publics français**.

Là aussi les intervenants allemands seraient largement plus efficaces que les français.

Ce point de vue relève d'une appréciation orientée. Les AHK (Chambres de Commerce Allemandes à l'Étranger) cumulent les métiers des Missions Economiques et ceux des CCIFE (Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger), ce qui fait que comparativement, ni leurs moyens, ni leur savoir-faire sont supérieurs aux Français.

A Paris, la AHK nommée Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie (CFACI), recense quelque 30 personnes contre 50 à la Mission Economique (ME) de Düsseldorf, nombre auquel s'ajoutent les 40 personnes de la CCFA.

Relativement à l'intelligence de la mise en œuvre des moyens, je ne peux témoigner que pour l'Allemagne, et là, il n'y a pas photo entre les 2 systèmes.

Pour ce qui concerne les métiers de la ME, sans vouloir minimiser le professionnalisme du service marketing de notre consœur la CFACI, les concepts mis en œuvre par les services de Arnaud Leretour sont d'une toute autre créativité et d'une toute autre implication.

Comparativement aux métiers de la CCFA, qui lance en Allemagne quelque 40 sociétés par an, qui crée annuellement plus de 30 bureaux de liaison ou filiales, qui domicile et gère 165 filiales pour un chiffre d'affaires de plus de 130 millions d'euros, la AHK n'est guère intervenante directe et si elle s'implique, c'est essentiellement en sous-traitant les demandes à des tiers.

Ce n'est donc pas dans la question des moyens d'appuis qu'il faut chercher les solutions, encore que tout système puisse toujours être amendé et que nous nous employons quotidiennement à le parfaire.

Comme la vie économique est un ensemble complexe, la différence de performance entre l'Allemagne et la France ne saurait se réduire à un seul facteur et il nous faut investiguer sur tous les plans ;

- **micro économique** tout d'abord, pour dégager les incidences des motivations profondes des êtres sur la dynamique stratégique des entreprises,
- **macro économique** ensuite, pour analyser l'environnement de l'entreprise en ses caractéristiques facilitantes ou inhibantes.

### **C. LA DIMENSION MICRO-ECONOMIQUE**

Primairement il y a lieu de constater de larges écarts comportementaux entre les deux populations en termes de relation au risque :

- en Allemagne des aspirations très axées vers la sécurité et vers la communauté, vers le groupe,
- en France des aspirations à la réalisation de soi, donc un côté plus individualiste.

Ces éléments vont avoir des incidences majeures au plan des facteurs recensés de la productivité et de la performance que sont **la courbe d'expérience et les économies d'échelle et une approche stratégique construite dans le temps**.

## Unité d'action et donc de lieu ou focalisation stratégique de ses moyens

### (1) Stratégie et courbe d'expérience

**La spécialisation** et la focalisation de ses moyens pour augmenter sa **courbe d'expérience** et bénéficier d'arguments différenciateurs est un des moyens majeurs de la performance. La sécurité par la monopolisation du savoir – et des savoir-faire.

Les Allemands pratiquent cette voie de manière persévérante et presque de façon intuitive. Le but est de développer un savoir-faire et une compétence incontournable, voire monopolistique. Weltmarktführer werden.

Ce faisant, on investit tous ses moyens sur un vecteur industriel pour bénéficier de véritables «**excellences**».

En France, cette approche est perçue comme réductrice par sa population individualiste, qui généralement préfère la polyvalence au point d'aboutir à une **diversification souvent outrancière**. Nombre de petites entreprises d'un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros ont fréquemment plusieurs couples produit/marché, plusieurs domaines d'activité stratégique DAS, méconnaissant que cette approche est en fait une dispersion de moyens et une dilution d'identité.

Ceci fait que les entreprises ont du mal à afficher une offre présentant une technicité et des niveaux de différenciation suffisants pour pouvoir s'affirmer sur des marchés tiers. En somme, il y a souvent déficit « d'excellence » au profit de savoir-faire généraliste.

Les entreprises ont intérêt à toiletter leur gamme pour se recentrer sur les plus utiles.

### (2) Le positionnement technologique

Compte tenu de ses facteurs de coûts, dont en particulier une main-d'œuvre onéreuse, l'Allemagne ayant toujours acheté la paix sociale en lâchant les salaires, il est évident que dans la course internationale, elle ne pouvait pas se positionner sur une offre moins-disante et devait nécessairement adopter un **positionnement le plus élevé** en matière de valeur ajoutée, de technicité, de finition.

L'Allemagne a de tout temps, toujours compte tenu de ses facteurs de coûts, été contrainte de compenser le facteur salarial par l'investissement, donc de chercher à se doter d'équipements de production hautement performants permettant de compenser justement le facteur travail. Ce faisant, elle a développé une offre d'équipements industriels du plus haut niveau.

Dans le cadre de la globalisation, des marchés émergents visent à s'équiper et ont recours à celui qui a l'offre la mieux-disante en la matière. L'Allemagne surfe donc sur la globalisation avec bonheur. Rappelons que ce n'a pas toujours été le cas, car dans les années 1990, et en particulier en 1993, tous les marchés industriels étaient en panne, n'investissaient donc plus, ce qui à l'époque lui avait causé grand dommage.

### (3) Une innovation retenue

L'innovation est bien entendue une des composantes de la performance allemande. Nous noterons que les entreprises allemandes déposent trois à quatre fois plus de brevets que les françaises. Il est donc clair qu'il faut appuyer les entreprises françaises pour les pousser à une innovation croissante. Le message est bien compris au plan des autorités publiques, cela dit, il faut rappeler aux entreprises que si en Allemagne le slogan est « innovation toujours », le sous-entendu est « pas d'innovation d'un jour ».

En d'autres termes, l'innovation y sera toujours « **une innovation retenue** », à savoir maîtrisée, ce qui veut dire que l'on ne met sur le marché que des techniques largement éprouvées de sorte à éviter tout dysfonctionnement. Cela veut dire qu'une innovation ne doit être mise sur le marché que si elle a été totalement expérimentée et en est au stade de sa maturité.

La **culture de l'Ingénieur** est imprégnée de logique de sécurité.

Le Label « **Made in Germany** » tout de sérieux reconnue, repose sur 50 ans de développement produits caractérisés par une fiabilité légendaire.

Il s'agit donc pour eux de tendre à l'optimum de la technicité du moment, mais ce sans le caractère aléatoire de l'innovation de fond.

Au demeurant l'innovation n'est pas une « **innovation révolution** » mais une « **innovation continuation** ». On ne cherche pas à révolutionner la technique du moment, mais à l'optimiser en continu. C'est le processus du perfectionnement continu dans la logique même des processus de qualité.

Ce point est un fort handicap pour l'offre française dans la mesure où on met plus rapidement sur le marché des produits moins éprouvés, considérant que compte tenu de sa souplesse légendaire la logique du système D saura amender les imperfections mineures. Notre innovation est souvent perçue comme une **innovation hasardeuse**, car pas toujours aboutie dans ses fonctionnalités.

Ce faisant, alors que l'on croit que la mise sur le marché de produits précurseurs est un avantage concurrentiel, on se disqualifie et on « **se tire une balle dans le pied** ».

Il serait peut être recommandable de renforcer encore plus la sélection des projets d'innovation à financer sur base de deniers publics, en focalisant les moyens sur des projets réalistes, donc susceptibles d'aboutissement rapide en considération des moyens de recherche et des moyens industriels et commerciaux disponibles dans chaque entreprise et ce au détriment des « Géo-Trouvetout ».

En tout état de cause, si des projets doivent être aidés, qu'ils soient accompagnés d'un minimum de réflexion stratégique au plan de leur valorisation industrielle et commerciale en cas d'aboutissement.

Outre ceci, la continuité dans l'action, donc la **fiabilité perçue** de nos entreprises n'est pas toujours en notre faveur. Il s'agit de la fameuse « Zuverlässigkeit » dont nous parlerons plus avant dans la partie dédiée à la notion de Temps.

En conséquence de cette image collective, **les entreprises françaises « doivent se vendre avant de vendre »**, ce qui veut dire non pas seulement parler de leurs produits, mais aussi et surtout évoquer leur organisation industrielle pour trouver leur fiabilité a priori.

Individuellement elles ont véritablement un handicap. Méritoires sont celles qui arrivent à se créer une image par-delà l'image collective.

#### **(4) La gestion des ressources humaines et la capitalisation du savoir faire**

Les entreprises allemandes, tout imprégnées de **suprématie technologique** privilégient la capitalisation du savoir-faire de sorte à avoir « **l'offre absolue** ».

La capitalisation du savoir-faire passe, entre autres, par une approche hiérarchique fondée sur la **pérennité des hommes** «Mitarbeiterbindung» par la promotion interne en une progression hiérarchique dite « rationnelle légale » selon le concept de Max Weber sociologue allemand. Ceci veut dire que pour évoluer en responsabilité, il faut avoir œuvré dans l'activité en question de sorte à être légitime du point de vue de la connaissance du métier. La progression hiérarchique se fait donc dans une filière métier unique.

Cette capitalisation de l'expérience est plus incertaine quand un groupe social privilégie la mobilité du fait de sa logique individualiste et de sa forte propension au changement.

La mobilité, qui pour eux est vécue comme un enrichissement et un élément de motivation, peut aussi être perçue comme une auto destruction de son savoir-faire et une régression en termes de capitalisation de savoir-faire. **Mobilité** peut rimer, elle aussi, avec « **se tirer une balle dans le pied** ».

Les entreprises françaises ont intérêt à privilégier la promotion interne pour fidéliser leurs staffs, mais aussi à privilégier la mobilité verticale aux fins de capitaliser sur le savoir-faire individuel.

## **(5) Préparation des décisions et optimisation de ses ressources**

L'Allemagne ambitionne l'économie de l'énergie des hommes par la **sécurisation des choix stratégiques et opérationnels** au moyen d'un système décisionnel désireux d'écarter au maximum tout risque.

Ceci suppose une longue préparation et un « **risk management** » à l'**extrême**. Les entrepreneurs allemands ne se lancent dans aucun schéma d'action s'il n'est pas validé à 100 %. Pas de lancement de produits hasardeux, pas de lancement de projets hasardeux...

C'est cela la « Gründlichkeit » à l'allemande. Nous pourrions aussi nommer cela la « **décision raisonnée** ».

Ceci est plus difficile à pratiquer quand des populations humaines adhèrent au principe du flair, le *Kairos* grec, cet art de saisir l'opportunité, et privilégient l'intuition en acceptant que la performance relève de l'**ordalie**, donc du jugement de Dieu.

Les décideurs acceptant une part de risque méconnaissent le fait qu'un client mécontent fait 10 fois plus de bruit que 10 clients contents et qu'un collaborateur frustré sur un projet sera très difficile à remotiver.

Tout ceci relève du principe de la **roulette russe** et peut être une nouvelle occasion de « **se tirer une balle dans le pied** ».

Les entreprises françaises auraient intérêt à s'obliger à une maturation plus avancée des décisions.

## **(6) Les acteurs de la décision et l'implication maximale des hommes**

Le groupe communautaire que constituent les Allemands privilégie **les décisions collectives** et pratique un **empowerment véritable**. Le niveau de démocratie fondant les décisions tend même à un unanimité le plus absolu. Les décisions sont plus longues et plus ardues, cela dit, une fois prises, chacun se sent impliqué au plan de l'exécution et là non plus il n'y aura que peu de déperdition d'énergie.

**Consensus** n'est donc pas perte de temps, mais **efficacité par la synergie des volontés**

Ceci est plus difficile quand la dimension individualiste handicape la capacité au consensus et quand qui plus est, les décisions ne sont pas prises par les services et par les experts mais dans une logique centralisatrice, par la hiérarchie.

Pis encore, quand celle-ci lance des axes de travail de sa propre initiative au principe de « la nécessaire mobilisation des hommes ».

En l'occurrence, les acteurs ne voyant pas nécessairement la nécessité des initiatives vont les accompagner avec une diligence réservée, et si, qui plus est, les suggestions qu'ils ont pu émettre ne sont pas suivies, ils mettront les décisions en œuvre avec une prudence tactique extrême, quand il ne s'agira pas simplement de les ignorer ou les amender en faisant des ponts dans les procédures au motif de légitime « **contournement fonctionnel** ». Terme élégant signifiant que l'on s'assoit tout bonnement sur les instructions.

Les entreprises françaises auraient intérêt à pratiquer une démarche plus participative et plus impliquante pour les hommes, cela éviterait maints ponts dans les procédures et maints conflits d'arrière-garde.

## (7) La démarche internationale

La **focalisation stratégique** et le développement commercial progressif sont une des conditions de la performance commerciale internationale et de la maîtrise des marchés.

Les Allemands pratiquent un plan de **développement commercial selon le « principe de la coquille d'escargot »**. Ils partent des marchés de proximité pour s'intéresser progressivement aux marchés de plus en plus excentrés.

Ils labourent un marché après l'autre et consolident leurs positions avant de passer au suivant.

Ce principe repose sur la base de la notion **d'une véritable sélection stratégique des marchés** dite SLP : Strategische Länderpriorisierung.

Il ne s'agit pas pour eux de vouloir embrasser le monde en un seul mouvement, ni de vouloir courir plusieurs lièvres à la fois.

Ce principe de non dispersion est moins sensible aux individualistes, dont la stratégie est souvent régie par la logique de l'**opportunité**. Leur interrogation récurrente est de repérer les marchés les plus porteurs du moment, qui bien évidemment actuellement seraient les **marchés émergents**.

Ce faisant, la démarche export procède concomitamment, d'une mission en Chine avec tel acteur, d'une autre dans les PECO avec tel autre, pour à l'occasion d'un voyage par Tombouctou, faire un détour par Berlin... avec bien entendu l'obligation de prendre l'avion du soir pour être de retour à Paris à heure raisonnable.

Cette logique de **dispersion stratégique** dans la quête de marchés opportunistes est passablement encouragée par les programmes d'action publics, qui créent des **effets de mode** en définissant des marchés cibles. Comme ceux-ci sont actuellement les BRIC (Brésil Russie Inde et Chine), cela ne fait qu'encourager les entreprises françaises à aller vers des destinations périlleuses telles la Chine au lieu de les centrer sur des marchés de proximité qui sont véritablement à leur portée.

Cette logique des BRIC est au demeurant reprise par certains conseils régionaux, qui plus est semblent vouloir focaliser tous leurs moyens vers ces destinations à l'exclusion des marchés de proximité qui sont le véritable fond de commerce des PME.

Fort heureusement en Alsace, chers collègues des CCE, vous pouvez être rassurés, ce n'est pas le cas.

En fait, les entreprises pratiquent naturellement une sélection de leurs marchés cibles non pas en fonction des programmes incitatifs du moment, mais d'une analyse objective de leurs forces et faiblesses et des atouts et attraits de chaque marché individuel.

## (8) La maîtrise des marchés par des investissements directs

Nous parlons ici d'exportation, mais en fait **les Allemands ne font guère de l'exportation**, notion reposant sur le principe de la vente stricte à partir de la base nationale, le geste patriotique noble s'il en est, mais pas toujours d'une efficacité commerciale avérée.

Ils pratiquent **de forts investissements directs dans les marchés**. Ils visent un **ancrage véritable** pour se **garantir la maîtrise des marchés**, avec, dans un premier temps, au minimum un établissement commercial, puis éventuellement une unité de production locale et enfin en phase ultime jusqu'à y développer une recherche-développement indigène.

Ceci leur permet de maîtriser les marchés et de garantir la pérennité de leurs débouchés quels que soient les aléas de conjoncture.

Au demeurant, ce **facteur investissement** peut être qualifié de « **délocalisation compétitive** » dans la mesure où la recherche de coûts de production plus abordables est un des grands facteurs de leur succès du moment.

Ceci est plus difficile pour le **zappeur commercial individualiste**, peu enclin à focaliser ses deniers et ses attentions sur un marché en particulier, tant il est à l'affût des fameuses opportunités. Lorsque les temps de bise surviennent, il risque de perdre ses positions et de devoir se replier de manière penaude.

Les entreprises françaises ont intérêt à engager une stratégie de développement à l'export reposant sur des plans d'action à moyen terme.

La politique d'appui à l'export le permet au travers des assurances prospection de la COFACE et des financements d'OSEO.

## (9) Les moyens : La taille critique pour l'international

Outre ceci, investir à l'étranger suppose des moyens que par essence une entreprise de petite taille n'a pas.

Il y a là une notion de **seuil critique**. De ce point de vue, il s'avère qu'il y a un différentiel considérable entre les sociétés françaises et allemandes dans la mesure où en Allemagne il existe deux fois et demie plus de sociétés entre 500 et 1000 personnes et deux fois plus de sociétés de plus de 1000 personnes.

Quelles peuvent être les raisons de cet état de fait ?

## (10) La stratégie de développement des entreprises

Si les entreprises allemandes pratiquent de manière systématique une stratégie de niche, il se trouve que ce n'est pas pour se laisser marginaliser et **elles compensent le côté réducteur de la logique de niche** par un déploiement international systématique.

Pour les Allemands il est évident que quand on est positionné sur un marché de niche à forte valeur ajoutée, on va nécessairement motiver quelques concurrents à vouloir partager le gâteau et qu'il va falloir creuser l'écart en permanence pour garder une marge de sécurité dans sa maîtrise du marché. À cet égard leur logique de recherche de sécurité les conduit à une démarche effrénée de développement pour parvenir à des **positions de dominantes**,

Cela les conduit à pratiquer un développement structurel continu pour aboutir, parallèlement à la stratégie de niche, à un positionnement prix avantageux que permettent les **Economies d'Echelle**. En conséquence de quoi va se déployer pour eux la logique de la **domination par les coûts** selon la formule du BCG Boston Consulting.

Ainsi donc, alors que Michael Porter diagnostique qu'une entreprise doit avoir ou une stratégie de niche ou une stratégie de taille ; les entreprises allemandes veulent jouer sur les deux tableaux et **allier la logique de la courbe d'expérience**, que permet une stratégie de niche, **et les économies d'échelle**, que permet le développement structurel en termes de taille, visant une dimension **quasi monopolistique**, pour enfin être incontournables.

Leur dimension sécuritaire ne leur permet pas de se satisfaire ou de l'une ou de l'autre. Elles veulent le confort des deux situations et sont prêtes à en payer le prix :

- tant en termes de **partage de la valeur ajoutée** dans une **logique équitable à l'égard des stakeholders** que sont les salariés
- que de **partage du pouvoir** dans le cadre d'une **délégation mobilisante**.

### (11) L'individu et la contingence structurelle

Plus une organisation croît, plus elle doit nécessairement mettre en place des schémas fonctionnels, des organigrammes, des règles et procédures contraignantes, car il faut bien organiser **l'unicité d'objectifs et d'action**. C'est ce que Michel Crozier nomme « **la contingence structurelle** ». Les Allemands aiment la **grande organisation** et s'y sentent bien. Il y a une aspiration à la grande structure qui procure de la sécurité. Pour les mêmes raisons, les normes et les réglementations sont rassurantes par le fait qu'elles évitent l'arbitraire.

Cela est plus relatif pour les individualistes, qui sont réticents à la « **contingence structurelle** » que recèlent les grandes organisations, pour, au motif de « **small is beautiful** », préférer des structures dites « **à taille humaine** », où l'individu a un champ d'expression personnelle plus large et où le relationnel pur trouve mieux son compte.

La question n'est pas insoluble car les salariés français peuvent eux aussi se satisfaire des contingences structurelles générées par la grande organisation, pour autant qu'ils soient impliqués un maximum dans les décisions courantes et que leur hiérarchie fasse preuve d'une vraie démarche participative.

### (12) Le principe de délégation pour la démultiplication des initiatives

Le développement des entreprises suppose aussi de la **délégation**, car une organisation hiérarchique aussi efficace soit-elle, ne saurait maîtriser l'ensemble des paramètres d'action quotidiens.

En Allemagne, on constate une large propension à la délégation et les « services » sont titulaires d'une réelle partie de l'autorité. Il y règne une grande « **capacité de confiance** ». Relire l'ouvrage de Peyrefitte sur la « Société de Confiance » et son incidence sur la performance.

La délégation est plus difficile quand les hommes sont individualistes, donc susceptibles de déviation des décisions collectives, ce qui fait qu'il peut arriver que l'on freine le développement structurel par manque de « confiance ».

Les hommes de nature communautaire ont donc **une grande propension et plus grande facilité à s'allier**, à combiner leur énergie pour atteindre les buts fixés, alors que l'énergie généreuse des individualistes est souvent annihilée par des **projets antagonistes**.

## D. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Jusque lors nous avons recensé quelques paramètres de compréhension relevant des orientations naturelles des hommes, de leur psychologie et de leur culture.

Leurs réflexes opérationnels, qui sont conditionnés par leur culture, ne peuvent être amendés que par l'effort personnel dans le cadre d'exercices tels des **workshops stratégiques** pour une meilleure prise en compte des conditions de pénétration des marchés étrangers et des **séminaires de management interculturel** pour une réflexion visant non seulement l'adaptation à la psychologie des hommes des marchés cibles, mais aussi par effet miroir, l'optimisation de ses propres schémas d'action.

**À la CCFA nous proposons une large gamme d'événements de ce type.**

Si l'acteur public n'a guère de prise sur les comportements, il n'en demeure pas moins qu'il a un champ d'action considérable pour aménager le terreau des entreprises aux fins de favoriser leur pousse.

Les entreprises sont enserrées dans un ensemble social qui va plus ou moins contrarier ou favoriser leur action.

**Pour que les « jeunes pousses » et les « gazelles », que les économistes aiment tant à recenser, croissent, il faut de l'énergie vitale qu'est la finance.**

De ce point de vue les entreprises françaises ne jouent pas dans la même cour que les allemandes.

### (1) Le financement bancaire

Point n'est question ici de fustiger les banques françaises comme il est de coutume lorsque l'on aborde ces questions. Elles font leur métier avec la stricte prudence que leur dictent leurs actionnaires.

En Allemagne, au demeurant, la prise de part de risque, qui était plus importante naguère du temps de la Hausbank, s'est passablement réduite du fait de l'augmentation vertigineuse des dépôts de bilan lors de l'intégration de l'Allemagne de l'Est et de la grande crise de 1993. En Allemagne également le temps des crédits aisés est révolu et Bâle II a bon dos.

### (2) Le besoin de fonds de roulement

C'est là que se trouve une des clés du développement à moindres anicroches des entreprises allemandes. Leur marché national et en conséquence leurs **conditions commerciales sont fondés sur un encaissement rapide** à maxi 30 jours, voire même à 10 jours moyennant un escompte.

Ceci fait que le cash entrant rapidement, **les entreprises en fort développement ne sont pas systématiquement étranglées** comme c'est le cas en France.

Elles ne sont pas en outre l'objet de la double épée de Damoclès que constituent d'une part le risque des engagements en cas de dépôt de bilan de clients, et d'autre part le chantage des grands comptes en général et de la distribution en particulier.

Si l'acteur public veut véritablement changer un élément majeur du terreau sociologique des entreprises françaises, il doit faire preuve d'un volontarisme conséquent pour amender les pratiques financières françaises par **un acte législatif**. Chantier moult fois entamé et toujours abandonné faute de ténacité, à l'exception d'un effort fait récemment dans la voie de la moralisation de la relation entre les sous-traitants de l'automobile et leurs donneurs d'ordres. L'effort ne doit pas être fait branche par branche, mais par un acte législateur d'ensemble.

### (3) Le financement de haut de bilan

L'autre réflexion récurrente consiste à chercher à aménager les hauts de bilan et ce notamment en encourageant les initiatives des « capital riskers » et autres « business angels ». Initiatives louables sûrement, cela dit pour en revenir au sujet qui nous intéresse, à savoir le financement, ce n'est pas sur ce plan que brillent les Allemands.

### (4) La fiscalité et les prélèvements

Lorsque **la fiscalité et les prélèvements sociaux** sont élevés, il est évident que l'acteur économique n'est pas enclin à investir et à prendre des risques.

En Allemagne ils sont dans le niveau médian au plan européen.

En France ils figurent parmi les plus élevés au plan mondial. Le gouvernement actuel promet de les réduire.

Quoiqu'il en soit, cela fait un différentiel formidable puisque les prélèvements seront en 2008 de 43 % d'un côté et de 48 % de l'autre, soit un différentiel de **5 % du PNB**, ce qui représente un avantage concurrentiel formidable pour l'économie allemande dans la mesure où ces ressources peuvent être **dédiées à l'investissement productif ou commercial**.

### (5) Les motivations psychologiques de l'entrepreneur

Nul n'est besoin de rappeler que sur l'échelle des besoins humains développée par Maslow, une fois les besoins primaires satisfaits (*besoins physiologiques et sécuritaires, ndlr*), l'individu recherche la reconnaissance de ses semblables. **L'entrepreneur est un homme** et n'est pas exempt de cette motivation.

En Allemagne, après la guerre, le pays étant occupé et ayant perdu le contrôle de soi par l'élément naturel qu'est la dimension politique, il se rabattit sur la dimension économique comme outil de la reconquête de son identité.

**L'économie y est considérée comme noble** et largement reconnue. La **valorisation de l'entreprise** est un moteur pour les acteurs économiques.

Ils sont non seulement reconnus, mais aussi écoutés par les acteurs politiques et administratifs dans la mesure où d'une part la législation les concernant est convenue avec les représentants des milieux économiques que sont le BDI et les CCI et où d'autre part l'employeur bénéficie d'une réelle **reconnaissance sociale en sa qualité d'entrepreneur** ; tout événement d'entreprise est l'objet de festivités, à l'occasion desquelles le politique congratule l'acteur économique en le remerciant de contribuer au bien-être collectif. (Wohlstand).

En conséquence de ceci, **l'acteur économique dédie tous ses soins et tous ses deniers** au symbole de son identité, à **son œuvre**, à savoir son entreprise et est motivé **jusque presque dans la tombe**.

Sous d'autres cieus, l'entreprise semble encore être le fruit de la malédiction d'Eve, qui engendra le travail et par delà dans la rhétorique Marxiste ; l'exploitation. L'entrepreneur se serait par ailleurs allié aux efforts sournois de Taylor qui chercherait à contraindre le libre arbitre individuel.

De fait, le besoin de reconnaissance tel que développé par Maslow, n'est pas satisfait. En France, l'entrepreneur n'est pas encensé mais conspué. La valorisation du chef d'entreprise par le monde politique est inexistante, voire totalement négative. Le chef d'entreprise est continuellement soupçonné de ne « rouler que pour lui ». On omet ce faisant qu'il génère des emplois et donc de la richesse pour tout le monde.

Cette mentalité constitue un frein au développement des entreprises.

Il y faudrait des **actes symboliques forts de la part du pouvoir politique** et notamment :

- des gestes symboliques forts **envers les représentants de l'Economie,**
- une action de communication visant à **positiver l'économie** et ce, tant à l'école que dans les media de sorte à faire comprendre aux Français la signification de l'économie et le fait qu'avant de le dépenser pour des investissements ou du social, l'argent doit être généré.

## **(6) Transmission du capital**

Dans les pays occidentaux, les deux tiers des entreprises sont de nature familiale. Elles participent pour plus de la moitié du PNB. En France, 60 % des 500 plus grandes entreprises sont familiales. Lors de la transmission d'une génération à l'autre, seul un tiers resterait dans le giron familial.

Entre 2003 et 2013, ce sont près de 500.000 entreprises familiales qui vont changer de mains.

En France prévaut le dicton selon lequel :

1. la première génération crée,
2. la seconde développe,
3. la troisième flambe et met en péril le tout.

Il semblerait qu'en Allemagne il n'en soit pas nécessairement de même. Certains s'en font mystère, or en fait c'est un phénomène tout à fait naturel.

Le principe de la délégation fait que tous les pouvoirs ne sont pas entre les mains d'un individu et donc que celui-ci est l'objet de restrictions à son arbitraire.

Mais aussi et surtout le principe de délégation fait que la génération montante est largement associée aux manettes préalablement au fait d'en avoir le contrôle opérationnel total. Ainsi donc, un « successeur » est-il largement associé aux schémas d'action classique prévalant dans l'entreprise, est-il impliqué dans le consensus et intimement lié aux autres acteurs du consensus. Ceci fait que, ayant vécu cette « intégration progressive » et ce durant de nombreuses années, lorsque vient enfin le temps de l'autonomie, il est complètement impliqué et ne songe pas à vouloir exploser la structure. En outre, il aura été mis en observation opérationnelle pendant de nombreuses années et s'il avait eu des tentations de déviation, il aurait été disqualifié.

## **(7) Environnement social**

Une dernière réflexion secondaire, mais largement incidente.

L'entrepreneur a besoin de stabilité et de repères notamment au plan de la relation sociale.

En Allemagne, les relations à l'entreprise sont relativement apaisées et le dialogue social passablement équilibré. Le dialogue social n'est pas pris en charge par l'État, mais dans le cadre de logiques de branche.

En France ce n'est pas le cas. L'État intervient directement.

**Les 35 heures** ont eu sur la France un impact considérable et ce non seulement en termes de surenchérissement des facteurs de production.

Au plan économique, on peut grosso modo considérer que les Allemands s'en sortent de par leur formidable capacité à l'organisation, alors que le ressort de la France était celui de la disponibilité et de l'implication de ses hommes. Ceci compensait la moindre organisation. Un exportateur français me disait un jour « chez nous cela marche aussi, mais il faut dormir plus vite ».

Les 35 heures ont cassé ce ressort et ont eu un **effet désastreux** par le fait que les cadres se sont mis à comptabiliser leur temps, donc à **restreindre leur disponibilité et conséquemment leur implication**.

Par rapport à cette dimension psychologique le gouvernement aurait intérêt à ne pas simplement aménager mais tout bonnement à procéder à une annulation symbolique des 35 heures.

## **(8) Le temps**

En l'occurrence ici il s'agit de constater que les entreprises allemandes inscrivent tout dans **le long terme**. Une fois une décision prise, qu'elle soit de nature industrielle ou de nature commerciale, elle est assortie de moyens intemporels conséquents.

Toute action à l'international prend du temps.

De ce point de vue, les entreprises françaises cherchent souvent une rentabilité immédiate qui, en l'occurrence, n'est guère possible.

Une mise en marché cohérente nécessite au moins deux à trois ans pour parvenir à une année d'équilibre, voire quatre à cinq années pour parvenir au ROI (retour sur investissement). Cette dimension n'est pas toujours suffisamment perçue, or les moyens de gérer la problématique sont disponibles auprès de la Coface.

La dimension du temps doit aussi prendre en compte la continuité de l'action, la persévérance et la ténacité.

## **E. CONCLUSION**

Relativement à l'efficacité internationale des entreprises et de l'économie allemande, nous venons de voir que ce n'est **pas dans la question des moyens d'appuis publics** qu'il faut chercher les raisons des déficits extérieurs de la France, mais

- au plan micro-économique, dans **la culture nationale** et dans la dimension stratégique et du management,
- et au plan macro-économique, dans **la relation de l'entreprise avec son environnement**.

Quelles sont les leçons à retenir de l'Allemagne, cette « Ecole de Management ».

<b>ASPECTS ORGANISATIONNELS ET STRATEGIQUES</b>	
<b>Les constats</b>	<b>Les leçons à en tirer</b>
La spécialisation est la base même de l'excellence	la diversification est à endiguer
L'innovation retenue est la base de la crédibilité	L'innovation est à canaliser
La pérennisation des ressources humaines est la base de la capitalisation de savoir-faire	La mobilité est à relativiser
Le risk management est source d'efficacité en évitant la déperdition d'énergie	Les décisions ont intérêt à être plus sécurisées
Participation et délégation sont la base même de l'adhésion et de l'implication	La centralisation doit être limitée et la subsidiarité recherchée
La focalisation stratégique est la base de la démarche stratégique	La diversification marché est une fragilité et donc à endiguer
L'implantation directe dans les marchés cibles est la base de la pérennité	L'exportation ne doit être que le premier pas et les investissements directs doivent être privilégiés
<b>ASPECTS RELEVANT DE LA TAILLE ET DU SEUIL CRITIQUE</b>	
<b>Constats</b>	<b>Leçons à en tirer</b>
La taille critique permet une action volontariste	L'insuffisance structurelle des entreprises doit être l'objet de mesures d'encouragement au développement
Les hommes aspirent à la grande organisation malgré les contingences structurelles	Les hommes se contraindront à la grande structure moyennant un supplément de délégation
Financement endogène grâce à des conditions de paiement favorables	Les conditions de paiement devraient être revues par voie légale
Disponibilité de ressources grâce à des prélèvements fiscaux et sociaux redevenus raisonnables	La démarche est en cours et doit être persévérante pour rattraper au moins 5 % du PNB
Valorisation du rôle du chef d'entreprise	Mieux organiser l'écoute. Plus systématiquement valoriser l'entrepreneur. Lancer une démarche didactique sur le rôle positif de l'économie en général et de l'entreprise en particulier.
Discussion de branche pour les conditions sociales.	Approche légale du social à endiguer.

Ne soyons pas angéliques, globalisation rime aussi avec compétition et les positions marché que prennent des compétiteurs sont perdues pour nous, ce qui fait que globalisation peut aussi y rimer avec paupérisation si nous ne relevons pas le défi de l'action.

Un effort conséquent d'information et de sensibilisation à tous les niveaux est impératif pour que nos entreprises intègrent elles aussi un maximum les principes de la tragédie antique :

- unité d'action /spécialisation et excellence en termes d'offre
- unité de lieu / la focalisation stratégique de ses moyens
- unité de temps / prise en compte du facteur temps pour s'ancrer dans les marchés.

Ceci peut se faire :

- au plan de la formation dans le cadre des écoles de commerce, rôle éminent des Chambres de Commerce et d'Industrie,

mais encore et surtout

- au plan de l'accompagnement des entreprises par les Chambres de Commerce et d'Industrie, qui sont de tous les acteurs économiques les plus proches de l'entreprise, mais aussi les Missions Economiques et les Pouvoir Publics en général, et bien évidemment nous tous CCE Conseillers du Commerce Extérieur réunis ce jour.

Cela dit, cela ne suffira pas si l'on ne parvient pas à appuyer la flamme vitale du développement. Un effort d'assainissement de l'environnement réglementaire, fiscal et psychologique de l'entreprise doit être entrepris au niveau des acteurs politiques, pour que de l'acteur économique, qui somme toutes n'est qu'un individu comme les autres avec toutes les motivations égotiques de monsieur tout le monde in fine :

- accepte de déléguer et donc de partager du pouvoir, conditions de base du développement structurel,
- ne bloque pas son entreprise à une certaine taille,
- ne brade pas son entreprise en la cédant à la première occasion venue.

Gilles Untereiner  
Directeur Général