

Monsieur le Premier Ministre,

L'Institut de l'Entreprise réunit la plupart des grandes entreprises françaises représentant l'ensemble des secteurs de l'activité économique. Il a pour vocation de privilégier les études à long et à moyen terme et de donner une dimension véritablement prospective à la réflexion des dirigeants. Dans ce cadre, il conduit des études comparatives entre la France et d'autres pays. Le séminaire qui s'est tenu le 8 mars dernier était consacré à une comparaison France – Allemagne et a bénéficié de la participation d'experts, de syndicalistes et de chefs d'entreprise français et allemands. Ce sont les principales conclusions de ce travail que nous souhaitons porter à votre connaissance.

**La compétitivité** des deux collectivités nationales est un facteur déterminant de leur qualité de vie et de leur prospérité. Ce sont deux pays fortement industrialisés, que leurs performances économiques placent dans le peloton de tête des pays développés, qu'il s'agisse du niveau de vie, de la croissance et des échanges commerciaux. Compétitifs dans les métiers de haute qualification, ils le sont moins dans les métiers à forte proportion de main-d'oeuvre peu qualifiée. Ils souffrent par ailleurs d'un handicap économique important par rapport aux États-Unis, et dans une moindre mesure par rapport au Japon, du fait qu'ils poursuivent des politiques sociales généreuses et qu'ils font un effort insuffisant d'innovation. Ce handicap est momentanément compensé par la sous-évaluation de l'euro par rapport au dollar et au yen, mais il pourrait réapparaître.

Le secteur productif des deux pays a procédé au cours des vingt dernières années à une profonde modernisation, tant en ce qui concerne ses structures que ses équipements et ses modes de fonctionnement, et ses entreprises se sont largement internationalisées. Il convient néanmoins de souligner que ce mouvement a pris plus d'ampleur en France qu'en Allemagne, figée dans ses structures rhénanes. Le coût de la main-d'oeuvre, qui était il y a quelques années inférieur en France, se rapproche maintenant de celui de l'Allemagne en raison de la réduction du temps de travail. Les productivités du travail sont considérées comme proches l'une de l'autre, d'une part parce que les équipements et les méthodes sont similaires, et d'autre part parce que, si l'allemand est méthodique et assidu, le français est flexible et adaptatif. Le sous-emploi des moyens de production est à un niveau sensiblement équivalent dans les deux pays, tant en ce qui concerne la charge des équipements industriels, que le chômage. La persistance de ce dernier à un niveau élevé conduit les responsables économiques des deux pays à s'interroger sur l'efficacité et l'adaptation des systèmes éducatifs.

Cependant, la compétitivité de la production est fortement handicapée par le poids des prélèvements obligatoires, qui sont, notamment en France, parmi les plus élevés du monde. Ils sont pour une part justifiés par un haut niveau de protection sociale, mais résultent pour une large part de l'insuffisante productivité du secteur public non concurrentiel. Si l'Allemagne a engagé d'importantes réformes à cet égard, notamment dans le domaine fiscal, la France est paralysée par le conservatisme syndical. Il s'y ajoute dans notre pays, un perfectionnisme administratif qui conduit à d'aberrantes complexités.

Il convient enfin de souligner que le déficit de la natalité, plus important en Allemagne qu'en France, constituera à moyen terme un redoutable goulot d'étranglement pour la croissance. Il faudra certainement réduire le chômage structurel et pratiquer une immigration sélective, pour laquelle l'Allemagne est mieux préparée que la France.

**Les relations sociales** dans l'entreprise proviennent dans nos deux pays de traditions sensiblement différentes. En Allemagne, le consensus social est plus enraciné qu'en France, où subsistent des mouvements d'essence « romantique », et outre-Rhin le régime du travail résulte plus de l'accord entre partenaires sociaux que de l'intervention de l'Etat. Concernant la représentation syndicale, on constate que les syndicats allemands, avec 25 pour cent de syndiqués et une organisation plus professionnelle et unitaire que celle des syndicats français, ont un bien plus grand pouvoir et défendent des positions plus pragmatiques. On observe dans les deux pays une baisse sensible de la syndicalisation et un déplacement des négociations vers les entreprises.

La participation des travailleurs est réglée en Allemagne par le système de « cogestion », tant au niveau du conseil de surveillance que des ateliers. Il est envisagé d'approfondir ce système et de l'étendre aux petites et moyennes entreprises. On craint cependant que ce soit peu compatible avec l'élargissement de l'actionnariat et que cela introduise quelques rigidités supplémentaires. En France, les comités d'entreprise ont un pouvoir plus faible que ceux de leurs homologues allemands et la participation effective des salariés au conseil d'administration reste limitée à quelques grandes entreprises. Dans ces derniers cas l'expérience est jugée positive.

L'actionnariat salarié s'est fortement développé en Allemagne et a amélioré la compréhension de l'entreprise. Il reste plus limité en France, mais il est envisagé de l'étendre sensiblement.

Quant aux régimes sociaux, ils présentent beaucoup de similitudes : les durées de travail sont sensiblement égales, les systèmes de protection sociale et les avantages particuliers présentent des modalités diverses, mais sont du même ordre de grandeur.

Les systèmes capitalistes français et allemands étaient significativement différents mais tendent maintenant vers un même modèle : le modèle anglo-saxon. Le système capitaliste français était assez hexagonal et mâtiné d'étatisme. Avec la déréglementation financière et l'internationalisation des affaires, l'actionnariat s'est considérablement diversifié, la présence du capital étranger dans les sociétés cotées étant maintenant de 35 % contre 12 % en Allemagne.

**Le capitalisme** rhénan, enfermé dans un système de participations croisées banque-industrie, a peu évolué, mais se trouve maintenant déverrouillé par la levée des dispositions fiscales qui faisaient obstacle aux restructurations. Les chefs d'entreprise allemands anticipent que dès cette année s'amorcera une reconfiguration considérable du panorama industriel avec une entrée plus significative de l'actionnariat étranger, et notamment des fonds de pension anglo-saxons.

Il en résulte une importante évolution, en ce sens que l'actionnaire, qui avait été longtemps traité avec désinvolture, retrouve sa place et, s'appuyant sur des analystes compétents, se fait entendre et réclame sa part de la création de valeur. Le management d'entreprise est ainsi placé devant une situation nouvelle où standards de rentabilité et volatilité des marchés d'actions pèsent fortement sur ses arbitrages.

En conclusion, il apparaît que les situations économiques de nos deux pays sont très voisines et que les entreprises françaises et allemandes, bien armées pour affronter l'avenir, sont néanmoins confrontées à des problèmes redoutables dont la solution passe par la mise en œuvre de politiques adaptées. Si les derniers indicateurs économiques allemands n'apparaissent pas positifs, ce qui est dû en grande partie à la « surcharge pondérale » économique de l'Allemagne orientale, nous percevons aujourd'hui cette situation comme une photographie statique et les mesures structurelles engagées par l'Allemagne récemment frappent les participants par leurs impacts potentiels à court et moyen terme.

Ainsi, le « Big-bang » fiscal allemand et l'allègement des prélèvements obligatoires déjà engagés avec des échéances clairement définies donnent d'ores et déjà à l'Allemagne un avantage compétitif.

L'efficacité des systèmes de formation représente un enjeu considérable, peut-être le plus important à long terme, pour les deux pays car elle se situe au cœur de leur objectif de compétitivité. De ce point de vue, les inquiétudes des chefs d'entreprise français et allemands portent principalement sur l'adaptabilité des systèmes éducatifs aux contraintes culturelles, comportementales et techniques de l'activité en entreprise. Nous notons une inquiétude sensiblement plus exprimée du côté français sur l'inadaptation, si ce n'est une forme d'impuissance, du système éducatif français à l'école en particulier.

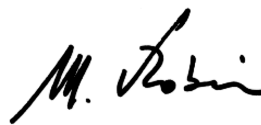
Enfin la situation démographique doit être considérée avec réalisme, ce qui devrait conduire à la définition d'une politique d'immigration sélective de personnels qualifiés.

Malgré ses rigidités, l'Allemagne nous a semblé bien préparée à accepter et mettre en oeuvre les changements correspondants en raison du caractère pragmatique de sa culture.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



**Bertrand COLLOMB**  
Président de l'Institut de  
l'Entreprise  
Président du Groupe Lafarge



**Michel ROBIN**  
Président de Siemens France

# **Institut de l'Entreprise & Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)**

## **BENCHMARKING FRANCE - ALLEMAGNE**

Le jeudi 8 mars 2001  
8 h 30 - 17 h

Au Palais du Luxembourg,  
15 rue de Vaugirard, Paris 6ème  
Salle Clémenceau

8 h 30  
Accueil des participants

Matinée sous la Présidence de Henri MARTRE,  
Président d'Honneur, Aérospatiale, Président, AFNOR, Président de la Commission  
Benchmarking France-Allemagne de l'Institut de l'Entreprise

9 h  
Introduction

Bernard ESAMBERT, Président, Arjil & Associés Banque, Président de la Commission  
Benchmarking International de l'Institut de l'Entreprise  
et Henri MARTRE

9 h 10  
Les relations sociales dans les entreprises et le dialogue social

Introduction :  
Raymond SOUBIE, Président, Altedia  
Dr. Reinhold WEISS, Directeur Adjoint du département de l'éducation  
et des relations sociales, IW

Panel :  
Henri LACHMANN, Président Directeur Général, Schneider Electric SA  
Jacques KHELIF, Secrétaire Général de la FCE  
(Fédération de la Chimie et de l'Energie) de la CFDT  
  
Dr. Wolfgang SCHRÖDER, Direction de la Négociation Collective, IG Metall  
Dr. Hans-Dietrich WINKHAUS, Président, IW

11 h

Le capitalisme en Allemagne et en France

Introduction :

Prof. Christian de BOISSIEU, Université de Paris I, Panthéon.Sorbonne

Prof.Dr. Gerhard FELS, Directeur Général, IW

Panel :

Jean-François BIGAY, Président, Eurocopter SAS

Daniel BOUTON, Président, Société Générale

Dr. Gerhard CROMME, Président du Directoire, Thyssen Krupp AG

13 h :

Déjeuner (Salons de Boffrand de la Présidence du Sénat)

Accueil par Bertrand COLLOMB, Président Directeur Général, Lafarge,  
Président, Institut de l'Entreprise, et par Dr. Hans-Dietrich WINKHAUS, Président, IW

Monsieur le Président Valéry GISCARD D'ESTAING

Après-midi sous la Présidence de Jean FRANÇOIS-PONCET,  
Président, Commission des Affaires Economiques et du Plan, Sénat

14 h 30

Les politiques macro-économiques et structurelles

Introduction :

Jean-Michel CHARPIN, Commissaire Général au Plan

Dr. Rolf KROKER, Directeur du département des politiques économiques et sociales, IW

Panel :

Michel BON, Président, France Telecom

Jacques-Henri DAVID, Président, Deutsche Bank France

Dr. Klaus MANGOLD, Président du Directoire, DaimlerChrysler Services AG

16 h 30

Conclusion

par Michel ROBIN, Président, Siemens France

17 h

Fin du séminaire