



# L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ?

Jacqueline Hénard

Préface de Louis Gallois



La  
**Fabrique**  
de l'industrie  
laboratoire d'idées

# L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ?

## Synthèse critique d'études récentes

par Jacqueline Hénard



Essayiste et consultante de double culture française et allemande, Jacqueline Hénard intervient dans plusieurs grands médias : *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Deutschlandfunk*, *France Culture*, *Arte* et *Le Monde*. Elle a également été correspondante pour la France de *Die Zeit*.

Enseignant notamment à Sciences Po Paris et à la Freie Universität Berlin, elle a publié récemment *Une certaine idée de la France* (Schriftenreihe Vontobel-Stiftung, Zürich, 2012) et *What Does Germany Think About Europe?* (co-dir., ECFR, London, 2011).

# Résumé

Cette note présente une synthèse critique de quelques publications récentes sur l'industrie allemande et sur les ingrédients de sa compétitivité actuelle. La plupart de ces publications admettent l'existence de facteurs culturels propres à l'Allemagne, et donc non transposables, mais sont néanmoins à la recherche de « bonnes pratiques » dont pourraient s'inspirer l'industrie française et ses décideurs, aujourd'hui en quête d'un nouveau souffle.

La fascination pour l'efficacité du « modèle allemand » et la perception d'un risque associé pour la prospérité française sont des tendances anciennes, même dans le seul champ de l'économie. Elles atteignent toutefois aujourd'hui un point qui ne favorise pas nécessairement la justesse des représentations. Lorsque la comparaison vire à l'obsession, trois types d'erreurs risquent d'être commis.

Il ne faut pas oublier que, voici seulement douze ans de cela, des observateurs éminents de l'économie allemande la décrivaient comme « l'homme malade de l'Europe ». Le *Mittelstand* était alors perçu comme un handicap et le potentiel de croissance supposé résider durablement en France. Preuve que les réformes de politique économique peuvent avoir des effets tangibles et qu'il faut se défier de la tentation du fatalisme au sujet des atouts et faiblesses de telle ou telle économie.

Ensuite, le discours français sur l'industrie allemande est souvent caricatural,

décrivant tantôt les « lois Hartz » comme l'explication clé de la prospérité de l'industrie du pays, tantôt suggérant que leur seul effet aurait été de faire basculer des millions de travailleurs dans la pauvreté. On lit aussi que l'Allemagne aurait précédé la France dans la conception d'une « TVA sociale » allégeant les charges sociales, ce qui est inexact.

Enfin, il est essentiel de comprendre l'organisation décentralisée de l'économie et de la société allemandes, ce qui a un impact majeur pour notre sujet. Les initiatives, négociations, liens de coopération et autres cercles vertueux si souvent admirés s'expriment principalement à une échelle territoriale. Pour cette raison, la notion même de « modèle allemand », à supposer qu'elle fasse sens, n'a en tout cas pas cours outre-Rhin. Il s'agit bien davantage d'une rationalisation française a posteriori, qui part du postulat qu'un grand pays a nécessairement une stratégie économique, pensée en haut lieu et appliquée de manière descendante. Or, la performance industrielle que nous envions à l'Allemagne est d'abord celle de *Länder* et d'entreprises avant d'être celle d'un pays ; il en va de même pour les politiques, stratégies et comportements qui en sont à l'origine.

Une fois ceci posé, l'analyse de la littérature récente ne fait pas ressortir d'élément inédit. Les atouts de l'industrie allemande (organisation du dialogue social, poids de la formation continue et de l'apprentissage, existence d'un tissu de champions cachés...) sont connus et ont été extensivement analysés et documentés.

Ce qui est en revanche trop souvent oublié, c'est que ces facteurs de compétitivité obéissent à des constantes de temps très différentes. Certains sont millénaires (tels la géographie favorable), d'autres séculaires (l'organisation décentralisée des politiques industrielles et commerciales, ainsi que la structure, tout aussi décentralisée, des relations de proximité entre acteurs économiques sur laquelle s'appuie le Mittelstand). Certains, enfin, ont une dizaine d'années, à l'image des accords négociés dans le cadre de l'Agenda 2010 du chancelier Schroeder et des quatre lois Hartz.

Pour cette raison, les chances de succès de mesures mimétiques en France seraient très aléatoires. Le point essentiel est que l'Allemagne a engagé ses réformes structurelles de façon concertée. Elle n'a pas cherché à copier un modèle, mais à débloquer les verrous propres à son mode de fonctionnement. Elle l'a fait, en outre, avec patience, analysant ses faiblesses depuis le milieu des années quatre-vingt-dix pour en tirer les conséquences au milieu de la décennie suivante. Le véritable avantage comparatif de l'Allemagne réside moins dans les réformes et le changement que dans la continuité du discours et de l'action.