HAL
open science

Savoir-faire allemand, savoir-vivre français: mieux se comprendre, mieux travailler ensemble

Lionel Grotto, Fabien Masson, Simon Ulmer

To cite this version:

Lionel Grotto, Fabien Masson, Simon Ulmer. Savoir-faire allemand, savoir-vivre français: mieux se comprendre, mieux travailler ensemble. Sciences de l'Homme et Société. 2011. hal-01781750

HAL Id: hal-01781750

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01781750v1

Submitted on 30 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

1E 1 [538]
MINES ParisTech
BIBLIOTHÈQUE
60, boulevard St-Michel
75272 PARIS CEDEX 06

Savoir-faire allemand, savoir-vivre français

Mieux se comprendre, mieux travailler ensemble

Lionel Grotto; Fabien Masson; Simon Ulmer (PO 2008)

- Année 2011 -

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION GENERALE DE L'ALLEMAGNE **3**

L'Allemagne, un concept récent **3**

L'Allemagne du Moyen Âge, un pays morcelé 3

La Réforme 4

Essor de la Prusse et naissance d'un sentiment national 5

Le début du XXème siècle et le départ d'une tragédie 8

La république de Weimar (1919-1933) *8*

Le Troisième Reich *9*

Un après-guerre sous tutelle : les deux Allemagnes *9*

La réunification *11*

L'Allemagne d'aujourd'hui, temple du fédéralisme **14**

Le fonctionnement du fédéralisme 14

Les Länder *14*

Le pouvoir central *15*

Le fédéralisme est avant tout un phénomène culturel 16

Un fédéralisme en mouvement 18

Des réformes restent nécessaires 19

La place des *Länder* en Europe 21

LES FORCES DE L'ALLEMAGNE SONT SOUVENT DES FAIBLESSES DE LA FRANCE ET VICE-VERSA **23**

Le succès d'une nation bâtie sur la recherche d'un avenir durable **23**

Une économie fondée sur les exportations 23

Le *Mittelstand*, cœur économique de l'Allemagne 26

Des petites et moyennes entreprises nombreuses et puissantes *26*

Une perception de l'entreprenariat différente en Allemagne ? *29*
Elitisme français et reconnaissance des compétences en Allemagne.... 32
Un modèle qui a fait ses preuves : l'économie sociale de marché 34
Un dialogue social fait de compromis et de promesses 35
Historique du syndicalisme allemand 36
Fonctionnement du syndicalisme en Allemagne 38
Les évolutions actuelles et les limites du modèle 40
Le syndicalisme en France 42
Des valeurs « *made in Germany* » 43
L'amour de la nature 44
L'esprit de communauté : les WG, façon de vivre à l'allemande 45
La France, des valeurs plus conservatrices et empreintes de symboles 47
L'affirmation diplomatique 49
De la politique du chèque à l'émancipation 49
L'essor de l'implication militaire et diplomatique 52
L'affirmation internationale en matière de politique économique 54
Vers une évolution des mentalités ? 55
Une fiscalité stable et transparente 55
Agenda 2010 : les réformes des années 2000 55
Maîtrise du coût salarial 56
Equilibre du budget de l'Etat 58
Réussites économiques 59
La précarisation d'une partie de la population 60
DES FAIBLESSES SOCIETALES OUTRE-RHIN 63
Crash démographique et place de la femme dans la société 63
Les causes du dépeuplement 63

Les tentatives de réforme 65
Les conséquences démographiques et économiques 67
La situation en France 69
L'absence de parité homme femme : un travers franco-allemand 69
L'Allemagne de l'Est, terre brûlée 70
Les limites de la politique de transfert 71
Un marasme économique 72
La crise identitaire 73
Des raisons d'espérer toutefois 74
Les défis de l'identité et de l'immigration 75
La disparition des mythes fondateurs de la nation allemande 75
L'échec de la politique d'immigration *Multi-kulti* 76
Un processus de prise de décision laborieux 79
Fédéralisme et décentralisation des décisions 79
Hésitation allemande et audace française… 80
L'exemple de la crise en Libye 82
Les Allemands… irrationnels ? L'exemple de la sortie du nucléaire en Allemagne 84
L'interrogation des Allemands sur le nucléaire : une réalité 84
L'Allemagne et l'arme atomique : une moindre confiance allemande dans l'appareil d'Etat ? 85
Angst und Furcht 87
Une décision coûteuse et difficilement explicable… qui s'avèrera payante ? 88
L'ALLEMAGNE ET LA FRANCE, DES PAYS QUI SE RESSEMBLENT 90
Des entreprises qui se ressemblent 90
Des grandes entreprises aux défis similaires 90

Siemens et Alstom *90*

EDF et E.ON *92*

Des PME aux aspirations proches 93

Des défis communs 94

La politique agricole commune (PAC) 94

L'écologie et les défis énergétiques 96

Le rapport au travail 96

L'union économique 97

Une intégration économique forte 97

Malgré cela, des divergences importantes existent dans les stratégies économiques des deux pays 100

Vers une plus grande coopération en matière de politique économique et budgétaire 102

LES CLEFS DE LA REUSSITE D'UNE AVENTURE FRANCO-ALLEMANDE ? LE PONT ENTRE L'IMPUDENCE GAULOISE ET LA PARANOÏA D'OUTRE-RHIN 106

Retour d'expérience des coentreprises et partenariats économiques franco-allemands 106

Areva-Siemens et l'EPR en Finlande 106

EADS 110

Deutsche Bahn et la SNCF : Alleo 110

Aventis : Fusion de Hoechst et Rhône-Poulenc 112

France-Télécom et les acteurs allemands des télécoms 115

Les petites entreprises françaises sur le marché allemand 119

Connaître et comparer les modes de pensée allemand et français 120

Savoir-faire contre savoir-vivre 121

Monochronie contre polychronie 123

Codétermination dans l'harmonie contre hiérarchie de la discorde....126
CONCLUSION.....**129**
REMERCIEMENTS.....**132**
BIBLIOGRAPHIE.....**138**

Introduction

> « La France et l'Allemagne sont les deux ailes de l'Occident. Qui brise l'une empêche l'autre de voler. » Romain Rolland

L'économie française va mal, l'industrie française perd des parts de marché, le chômage ne baisse pas, les déficits de tous ordres explosent. Pendant ce temps, les rapports et analyses se succèdent : États généraux de l'industrie, rapport sur la convergence fiscale franco-allemande de la Cour des Comptes, rapport Coe-Rexecode analysant la perte de compétitivité de la France…

L'Allemagne a engagé depuis une dizaine d'années des réformes qui portent aujourd'hui leurs fruits : chômage en baisse, déficits maîtrisés, industrie conquérante, leadership européen, renouveau de la politique étrangère. Les réformes qui ont permis l'essor de la compétitivité sont fondées sur un socle très stable associant l'art de la concertation entre les acteurs, la recherche de transparence dans la prise de décision, et une volonté de sécurisation de l'avenir.

Cependant, le « modèle » allemand ne peut être simplement transposé en France. Si les objectifs recherchés, notamment en termes de croissance et de réduction de déficits, semblent devoir converger de part et d'autre du Rhin, il serait illusoire de croire pouvoir « copier-coller » les décisions allemandes en France, tant celles-ci sont liées à une culture différente de la nôtre.

De plus, il existe en Allemagne de graves problèmes sous-jacents, démographiques et culturels, qui n'ont pas trouvé jusqu'à présent de remède. La France, au contraire, n'a pas ces problèmes ou en tout cas pas dans une telle mesure.

L'intérêt d'une meilleure connaissance mutuelle semble évident vue la complémentarité de nos deux pays. Une convergence plus large est même nécessaire si l'on souhaite construire une Europe plus cohérente. Cependant, celle-ci sera longue à mettre en œuvre car les différences se

sont constituées sur les racines-mêmes des deux cultures, caractérisées par le centralisme et une certaine audace française d'une part, et une recherche de consensus et de durabilité allemande d'autre part ; un rapprochement impliquera nécessairement une compréhension plus grande entre nos deux cultures.

Présentation générale de l'Allemagne

L'ALLEMAGNE, UN CONCEPT RÉCENT

Durant la majeure partie de son histoire, l'Allemagne n'a pas été un Etat unique, mais une confédération informelle de nombreux états territoriaux regroupés au sein du « Saint Empire Romain Germanique ». Il faut attendre 1871 pour que se constitue un état allemand[1]. L'analyse de l'Histoire allemande montre un pays aux frontières sans cesse mouvantes et d'essence très décentralisée, développant au sein de la population, ainsi que de la classe politique, une certaine capacité à s'adapter en permanence.

L'Allemagne du Moyen Âge, un pays morcelé

Couronné empereur le 25 décembre 800 par le pape Léon III suite à plusieurs conquêtes, Charlemagne (*Karl der Große*) établit une unité politique reposant essentiellement sur sa propre stature et néglige l'accroissement du pouvoir de ses vassaux. Plusieurs années après sa mort, lors du traité de Verdun (843), l'Empire est morcelé entre ses

---

[1] Le terme « allemand » a fait son apparition au VIIIe siècle, il désignait la langue parlée dans la partie orientale du royaume des Francs et signifiait « comme le peuple parle ».

trois petits fils, suivant en cela la tradition germanique. Cette division perdurera malgré quelques tentatives ultérieures de restauration d'un empire similaire. Sur la partie germanique, l'Empire tente de subsister sous des appellations évolutives : « Empire romain » à partir du XIe siècle, puis Saint Empire Romain à partir du XIIIe siècle avant de devenir « Nation allemande » au XIVe siècle.

Dans cet empire, le Roi est élu par la grande noblesse, il n'est que rarement parent de son prédécesseur. Il dispose au haut Moyen Âge du pouvoir législatif, fiscal judicaire et militaire ainsi que de la souveraineté religieuse. Mais le pouvoir en Allemagne est surtout un pouvoir de « terrain » : seul un souverain visible et présent peut exercer le pouvoir sur ses sujets. L'empire n'a pas de capitale, le royaume est mobile. Sous la dynastie des Hohenstaufen, on assiste à un morcellement territorial : les princes deviennent des seigneurs semi-souverains. Le développement de la féodalité instaure une politique de collaboration entre le Roi et les Princes, qui délèguent une partie de leur pouvoir, de plus en plus réduite, au premier d'entre eux. Aussi, tout au long du Moyen Âge, le pouvoir effectif passe progressivement aux mains des nombreux et petits états territoriaux ainsi que des villes, qui se dotent des pouvoirs de véritables Etats : droit de lever l'impôt, de frapper la monnaie, etc. Aucun empereur allemand n'arrive à imposer d'Etat unifié, à l'inverse des autres états européens, ce qui prive l'Empereur de tout pouvoir réel. Les forces centrifuges internes empêchent l'Allemagne de devenir un Etat national, et le pays est durablement morcelé.

La Réforme

La Réforme et l'essor de l'imprimerie, par le biais de la Bible rédigée en allemand, permettent une certaine unification de la population. C'est la première fois qu'un peuple peut prier d'un bout à l'autre de la cérémonie dans sa langue nationale, ce qui fait beaucoup pour le développement de la langue allemande. Les thèses de Luther sont

soutenues à la fois par les bourgeois, qui souhaitent s'affranchir de la tutelle du clergé, et par les paysans, qui espèrent plus de liberté grâce à l'essor des nouvelles thèses théologiques. Au plan local, les princes détiennent les biens et les droits des églises ; ils décident de la religion de leur sujet, cette unité religieuse agit comme un des ciments de l'unité de l'Etat local.

La Réforme s'accompagne également d'affrontements et de soulèvements populaires, à l'exemple des paysans du sud qui mêlent des revendications socio-politiques à des exigences religieuses. Luther condamne ces dérives et encourage les seigneurs à châtier sans pitié les révoltés, ce qui entraîne une disparition d'une grande partie des soutiens des seigneurs du sud, qui voient réforme religieuse rimer avec anarchie. Les affrontements religieux mènent à la guerre la plus meurtrière de son temps, la guerre de Trente ans (1618-1648) : celle-ci ravage l'Allemagne, dont la population passe de 18 millions à 9 millions d'habitants. A l'issue est réaffirmé le droit des princes d'imposer leur religion à leurs sujets. Ainsi, à compter de la paix de Westphalie en 1648, les 350 Etats allemands (royaumes, principautés et villes libres) jouissent d'une grande autonomie par rapport à leur empereur.

Essor de la Prusse et naissance d'un sentiment national

La Prusse, territoire aux confins de l'actuelle Pologne et de la Russie, va constituer petit à petit, sous la houlette de la dynastie des Hohenzollern, le noyau d'un Etat allemand. La Prusse se construit autour de monarques puissants qui abolissent les privilèges des villes et des Etats… sur le modèle français. La Prusse est un prototype d'Etat moderne, où domine l'intérêt général sur les intérêts particuliers. Eclairé par les Lumières, Frédéric II de Prusse (1740-1774), monarque au pouvoir absolu, fonde l'Etat de droit prussien et accorde la liberté confessionnelle. Il développe l'armée pour assouvir son désir d'expansion. Le royaume prussien devient ainsi une grande puissance politique et militaire, qui rivalise avec l'Autriche et se partage avec elle

les territoires. Appréciée par la bourgeoisie, la révolution française effraie rapidement dès lors que la Terreur s'installe. Napoléon annexe une partie de l'Allemagne et s'arrange pour séparer la Prusse et l'Autriche. Les règles qu'il fixe permettent l'affranchissement des règles du Moyen Âge.

Le Saint Empire romain germanique disparaît en 1806. Les territoires autonomes allemands se regroupent en 39 Etats souverains, très souvent monarchiques, de tailles très inégales et sans lien politique entre eux. Pour la première fois naît un sentiment national. Les vainqueurs de Napoléon en 1815 au congrès de Vienne veulent instaurer un nouvel ordre sur le continent ; la Prusse en est une grande bénéficiaire, elle acquiert en effet la Rhénanie et le Westphalie, mais le dualisme entre Prusse et Autriche demeure.

Présidée par l'Empereur d'Autriche, la Confédération germanique veut garantir la sécurité de l'Allemagne. Chaque Etat allemand signataire de la charte d'adhésion à la confédération s'engage à défendre l'Allemagne et les Etats membres, sans aller toutefois jusqu'à la rédaction d'une Constitution. Sur la base de la tradition de l'assemblée des plénipotentiaires du Saint Empire romain germanique (*Immerwährender Reichstag*), est réuni une assemblée permanente à Francfort composée de représentants des Etats, qui peut être considérée comme l'ancêtre de la chambre des *Länder* (*Bundesrat* actuel).

La Prusse prend par la suite l'ascendant sur les Etats du Nord de la confédération germanique en constituant une *Zollverein* (union douanière) en 1834, qui fait progresser l'unification monétaire. En Allemagne, l'unification politique de la nation va de pair avec l'unification économique et monétaire. De nouveau, une révolution française, en 1830, provoque des effets en Allemagne, où le peuple aspire à plus de liberté. Elle est à l'origine de la révolution allemande de 1848, mais celle-ci n'aboutit pas à la modification de l'ordre établi par la Prusse, basé sur les forces les plus anti-démocratiques : aristocratie, église Luthérienne et armée.

Voulant résoudre le dualisme au profit de la Prusse, Otto von Bismarck est le véritable artisan de l'unité allemande ; il résume ainsi sa pensée : « nous serons plus forts, si et seulement si nous agissons ensemble ». Après avoir été ambassadeur à Paris, il est nommé par Guillaume Ier pendant quatre ans à la tête du gouvernement, et impulse une action militariste. Il initie tout d'abord une guerre contre le Danemark pour étendre le territoire de la Prusse. Puis, il manœuvre pour déclarer la guerre à l'Autriche et gagne à Sadowa (18/01/1866), ce qui lui permet d'annexer des duchés. Mais il met en œuvre suite à cette victoire une *Realpolitik*, terme utilisé pour la première fois, en s'abstenant de demander des réparations à l'Autriche-Hongrie, afin de faciliter ultérieurement son concours lors de la guerre contre la France. Bismarck ne tarde pas et manœuvre pour provoquer Napoléon III qui finit par lui déclarer la guerre. Celle-ci permet à Bismarck de resserrer les liens entre les Etats allemands face à l'agresseur français. Il incite ainsi les Etats monarchiques du sud (Bade, Wurtemberg et Bavière), à rejoindre la Confédération de l'Allemagne du Nord, association de 21 Etats allemands unis derrière la bannière prussienne, consacrant l'achèvement de l'unité allemande. Le 18 janvier 1871, la France est vaincue et l'unité allemande est parachevée. Le 2ème Reich est proclamé avec Bismarck comme premier chancelier impérial (*Reichskanzler*). Il définit une Constitution qui opte pour une forme fédérale. Le *Reich* a autorité en matière de justice, d'affaires étrangères et d'armée, les *Länder* conservent une certaine autonomie, en particulier en matière d'enseignement et de fiscalité. Le régime est autoritaire mais économiquement libéral : une monnaie unifiée, le Mark, est enfin frappée. Militairement, Bismarck renforce son armée, et diplomatiquement passe des alliances avec la Russie et l'Autriche, mais ne cherche pas l'expansionnisme.

Le début du XXème siècle et le départ d'une tragédie

Guillaume II arrive au pouvoir et, en désaccord avec Bismarck, s'en sépare. Il se lance dans une politique d'armement qui inquiète ses voisins et entraîne la formation d'alliances contre l'Allemagne, que Bismarck avait su éviter. A la *Realpolitik* de Bismarck, le nouvel empereur commence à parler de *Weltpolitik* et veut concurrencer l'Angleterre et la France, fortes de leurs colonies. Tout semble réuni pour qu'un conflit éclate : le nationalisme sévit ainsi que les volontés expansionnistes et les rivalités économiques ; la France n'a pas accepté la perte de l'Alsace et de la Lorraine dans le précédent conflit, et un système complexe d'alliance militaire s'est mis en place. Il ne manque plus que l'étincelle : elle sera l'assassinat à Sarajevo de l'archiduc François Ferdinand, héritier du trône d'Autriche-Hongrie. Quatre années de guerre mondiale engendrent environ 9 millions de morts et 20 millions de blessés. La défaite allemande est accompagnée par des mutineries et divers troubles, qui mènent Guillaume II à l'abdication. La république est proclamée le 9 novembre 1918.

La république de Weimar (1919-1933)

Une Constitution est adoptée le 31 juillet 1919 par l'assemblée nationale à Weimar. L'organisation reste fédérale mais désormais la fiscalité relève du niveau fédéral afin d'améliorer son efficacité. Premier régime démocratique allemand, la jeune république est très instable politiquement, la population n'ayant pas assimilé les principes de la démocratie. Bien que la guerre n'a pas touché le territoire allemand et que l'industrie est intacte, le traité de Versailles impose des cessions territoriales et d'énormes dédommagements. La population et l'armée mettent la défaite sur le dos de la République. De très graves problèmes économiques sévissent, liés à une hyperinflation. Un putsch conduit par Adolf Hitler, à Munich, échoue en novembre 1923. L'émission d'une nouvelle monnaie, le Rentenmarck, permet de juguler la création de masse monétaire et donc de maîtriser l'inflation. Une courte embellie économique se produit entre 1924 et 1929. Mais l'Allemagne conserve

un très important déficit budgétaire, l'obligeant à recourir à des emprunts internationaux à court terme et son économie exportatrice est très dépendante de la conjoncture mondiale.

La récession américaine de 1929 coupe l'accès aux capitaux étrangers et fait chuter les exportations de 25 %, précipitant l'Allemagne dans une très sévère récession (6 millions de chômeurs en 1932). Le parti communiste et le parti nazi s'affrontent dans les rues et dans les urnes. Hindenburg, héros de la guerre de 1870 et de la première guerre mondiale, est élu président en 1932. Aux élections législatives anticipées de 1932, Hitler obtient 230 députés. Soutenu par les financiers et les industriels, il est nommé chancelier en 1933 et obtient rapidement les pleins pouvoirs. La république de Weimar, même si elle n'est pas formellement abrogée, n'est plus. L'organisation de l'Etat est désormais centralisée.

Le Troisième Reich

Par la Loi des pleins pouvoirs (*Ermächtigungsgesetz*) du 23 mars 1933, Hitler se débarrasse de la Constitution et par la loi du 30 janvier 1934, il organise le transfert de l'intégralité des droits souverains des *Länder*. Les nazis fondent l'identité allemande sur la conception du peuple ; ils développent une politique d'annexion et de remilitarisation. Pendant douze ans, le parti nazi au pouvoir met en œuvre les doctrines hitlériennes fondant un pouvoir totalitaire. Les volontés expansionnistes déclenchent la Seconde Guerre Mondiale, de loin la plus meurtrière : plus de 60 millions de morts. Des crimes de masse sont organisés à l'encontre principalement des Juifs, mais aussi des handicapés, des communautés tsiganes et homosexuelles ; au total, plus de 6 millions de personnes sont exterminées.

Un après-guerre sous tutelle : les deux Allemagnes

Après avoir adopté un plan destiné à transformer l'Allemagne en état pastoral (Plan Morgenthau), les alliés décident, pour éviter tout risque de renaissance de Grande Allemagne, d'organiser l'Allemagne avec des

régions fortes. Ainsi, Franklin D. Roosevelt indique que l'Allemagne devra « être désarmée, dénazifiée et décentralisée ».

Tous les pouvoirs confisqués par Hitler sont rendus aux *Länder*, qui se dotent d'institutions démocratiques. Emblématiquement, la Prusse est supprimée. Bien que les Accords de Postdam (1945) et les Accords de Paris (1954) affirment que l'unification allemande est le but poursuivi par les alliés, le *statu quo* consistant en une Allemagne divisée est finalement jugée préférable, surtout à l'ouest : l'unité allemande fait remonter des craintes ancestrales quant à la puissance économique et militaire de l'Allemagne et à sa tradition impérialiste. De plus, les conditions effectives d'une unification sont redoutées. L'occupation du pays est quadripartite, mais rapidement se constituent deux blocs qui préfigurent l'affrontement est-ouest à venir.

D'un côté la RFA adhère à l'OTAN et bénéficie du plan Marshall. L'économie sociale de marché, libéralisme mâtiné de social, est la voie choisie. Les alliés imposent aux assemblées parlementaires des *Länder* qui se réunissent pour élaborer la Constitution, leur cahier des charges, basé sur une organisation fédérale et une très forte décentralisation des pouvoirs : éducation, religion, culture… devront dépendre des *Länder*. Le centralisme du pouvoir absolu hitlérien ne doit plus être possible. La Constitution le prévoira, les alliés y veilleront. La Loi fondamentale (*Grundgesetz*) est, après avis des alliés, promulguée le 23 mai 1949. S'il s'agit dans les faits d'une Constitution, elle n'en porte pas l'appellation, car il s'agit, aux yeux des rédacteurs, d'un texte d'attente, dans l'espoir d'élaborer une Constitution pour l'ensemble du pays. Le destin se veut européen, le destin industriel et commercial.

De l'autre côté, la RDA calque le modèle de l'URSS et l'Etat est assimilé au parti. Certaines avancées sociales sont mises en œuvre mais en parallèle se produisent des expropriations massives et une collectivisation à grande échelle. L'économie se spécialise vers l'industrie lourde. Il faut désormais produire toujours plus et la charge de travail s'accroît sur les ouvriers. Le 17 juin 1953, un soulèvement

populaire se produit contre les décisions de baisse de salaire, motivations rapidement étendues au souhait d'élections libres. Ce soulèvement, prélude d'autres à l'Est et de celui de 1989, est écrasé par les chars soviétiques. Les alliés occidentaux n'interviendront pas.

Chaque Etat est désormais sous une tutelle bien définie et va vivre chacun sa destinée. A l'Est, le destin semble être à l'Ouest : ce sont quelques 3 millions d'Allemands de l'Est qui rejoignent l'ouest en 15 ans, souvent des cadres. C'en est trop pour le régime, qui décide l'enfermement : ce sera le Mur, y compris pour Berlin. L'ouest est asphyxié, les alliés, américains en tête, interviennent en établissant le plus long pont aérien de l'Histoire. Les soviétiques capitulent en créant des corridors d'accès. Désormais, les deux Allemagne sont le symbole de l'opposition des deux blocs.

L'ouest voit la réconciliation des ennemis héréditaires (1963 : traité de l'Elysée), condition *sine qua non* pour une paix durable en Europe. L'économie de la RFA croît rapidement, axée sur une industrie performante et exportatrice ; la RDA quant à elle est à la peine et doit même solliciter des crédits à l'Ouest, sur fond de réchauffement des relations sous Willy Brandt. Mais ce rapprochement ne dure qu'un temps, avec l'arrivée au pouvoir en RDA de Honecker qui va durcir de nouveau les positions et mettre en œuvre une répression totalitaire. Les systèmes politiques des deux pays sont antagonistes. Lors de sa seule visite en 1987 de sa Sarre natale, le secrétaire général du parti communiste et maître tout puissant de la RDA, Erich Honecker, déclare que les systèmes respectifs des deux Allemagne sont aussi compatibles que « l'eau et le feu »… Dans tous les esprits, la partition est installée pour durer.

La réunification

Après un premier craquement du bloc de l'Est en Pologne, où le syndicat Solidarnosc obtient en avril 1989 l'institution du pluralisme, le 2 mai 1989, la Hongrie décide de démanteler le « rideau de fer » ce qui

déclenche un exode immense d'Allemands de l'Est. Parallèlement, la contestation en RDA monte d'un cran avec la parution des résultats très contestés des élections municipales, où le parti d'Erich Honecker obtient 98,85 % des suffrages… Un sentiment d'injustice vient alimenter la contestation. A partir du mois de septembre, se réunit à Leipzig une foule de contestataires chaque lundi, chaque semaine de plus en plus en plus nombreuse. Le 7 octobre, le régime communiste de la RDA, pur entre les purs, fête le quarantième anniversaire de la RDA, en présence de Mikhaïl Gorbatchev, l'initiateur de la perestroïka, qui lance un avertissement au régime : « La vie punit celui qui arrive trop tard »… Ce jour-là, les manifestations s'étendent à tout le pays. Les manifestants scandent « Le peuple, c'est nous » (« *Wir sind das Volk* »), qui deviendra bientôt « Nous sommes un (seul) peuple » (« *Wir sind ein Volk* »). La police est-allemande disperse assez violemment les manifestants mais cette fois, les forces militaires soviétiques stationnées dans le pays n'interviennent pas.

La pression de la rue conduit à l'agonie du régime, avec dans un premier temps le limogeage d'Erich Honecker. Le 7 novembre, des élections libres sont annoncées. Le 9 novembre 1989, plusieurs milliers de Berlinois de l'Est se pressent devant les différents points de passage du Mur, après avoir entendu que des autorisations de voyage et des visas d'émigration allaient être délivrés à « bref délai », sous la pression de l'exode. Vers minuit, les points de passages sont ouverts : le Mur vient de tomber.

Le 13 novembre est élu Hans Modrow, un libéral, à la tête du gouvernement. Hans Modrow ne cache pas la situation économique catastrophique à ces concitoyens : déficit budgétaire de 7,6 milliards d'euros, fort endettement et production industrielle en chute libre. Mais au lieu d'adopter des mesures radicales de libéralisation de l'économie, à l'instar de ce qui a été fait en Pologne et en Hongrie, le gouvernement est-allemand compte sur des prêts ouest allemands. Cette démarche laissera des traces par la suite, les Allemands de l'Est considérant

normale l'aide massive apportée ultérieurement par la RFA. Certains responsables politiques ouest allemands se rendent compte que la forte dégradation économique en RDA est durable et rappellent que la Loi fondamentale de la RFA dispose comme objectif la réunification. Au premier rang d'entre eux, Helmut Kohl déclare le droit à l'autodétermination des Allemands ; dès le 28 novembre, il propose devant le *Bundestag*, sans consulter au préalable les alliés occidentaux autres qu'américains, un plan en dix points en vue d'une éventuelle réunification, qui ne fait pas l'unanimité, ni à l'intérieur du pays ni à l'extérieur.

La France et le Royaume Uni se montrent très réservés, voire hostiles à l'idée d'une réunification, par crainte d'une remise en cause des frontières à l'Est, et par la peur française de voir une Allemagne trop grande menacer la construction européenne. L'attitude française évolue dans un deuxième temps, conditionnant la réunification à la poursuite de la construction européenne, en particulier à l'établissement d'une union économique et monétaire, souhaitée par Paris, et jusqu'alors bloquée par l'Allemagne. L'URSS, exsangue, en est réduite à demander une aide économique début janvier 1990 à la RFA, ce qui permet aux négociateurs allemands de prendre peu à peu l'ascendant dans les négociations, auxquelles participe également l'entente très forte entre Kohl et Bush. Ce dernier apportera d'ailleurs un soutien sans faille pendant tout le processus, espérant en contrepartie un ancrage durable et une reconnaissance de l'Allemagne réunifiée…

Dès lors, l'unification est en marche. Elle est concrétisée par le traité de Moscou le 12 septembre 1990, qui consacre les frontières de l'Allemagne telles que le nouveau pays est la somme de la RFA, de la RDA et de Berlin, l'Allemagne s'engageant à ne plus jamais formuler de revendications territoriales. H. Kohl obtient de M. Gorbatchev le libre choix d'appartenance en termes d'alliance militaire et l'Allemagne s'engage à ne pas fabriquer et posséder d'armes nucléaires,

bactériologiques et chimiques. Ce traité permet *in fine* à l'Allemagne de retrouver sa plein souveraineté et clôt officiellement la Seconde Guerre Mondiale, les alliés suspendant leurs prérogatives concernant l'Allemagne au 3 octobre 1990 : « l'Allemagne unie jouira, en conséquence, de la pleine souveraineté sur ses affaires intérieures et extérieures ».

L'ALLEMAGNE D'AUJOURD'HUI, TEMPLE DU FÉDÉRALISME

Une des clés fondamentales pour bien comprendre le fonctionnement de l'Allemagne, tant sur le plan intérieur qu'extérieur, est d'appréhender son fonctionnement fédéral et son attachement au niveau local. Comprendre ses difficultés institutionnelles permet de mieux connaître ses marges de manœuvre, tant dans les relations bilatérales que dans le processus européen.

Le fonctionnement du fédéralisme

Sous la pression des alliés à l'issue de la Seconde Guerre Mondiale, l'Allemagne se voit imposer dans sa Loi fondamentale un fonctionnement fédéral, qu'aucune révision constitutionnelle ne peut remettre en cause ultérieurement (article 79, clause dite d'éternité).

Les Länder

Les *Länder* sont bien davantage que des unités administratives subordonnées, ils sont dotés d'institutions d'un vrai Etat : ils disposent d'institutions judiciaires, d'une administration, d'une assemblée (*Landtag*) élue au suffrage universel, d'un exécutif (*Landesregierung*) composé de ministres et dirigé par un président de conseil (*Ministerpräsident*). La répartition des compétences entre la fédération et les *Länder* est fixée par l'article 30 de la Loi fondamentale qui dispose que « *l'exercice des pouvoirs étatiques et l'accomplissement des missions de l'Etat relèvent des Länder, à moins que la présente Loi fondamentale n'en dispose autrement ou n'admette une autre réglementation* ». Les compétences des *Länder* sont donc très larges : justice, économie, législation civile et

pénale, affaires économiques et sociales, finances. Les *Länder* disposent en outre d'une compétence exclusive sur l'éducation, la formation et la culture : il n'existe pas de ministre fédéral de l'éducation, mais seulement une conférence des différents ministres pour harmoniser les différentes politiques régionales.

Les *Länder* sont subdivisés en arrondissements (*Kreise*) et communes (*Gemeinden*). Celles-ci disposent d'une autonomie de gestion, issue d'une tradition ancrée en Allemagne depuis le Moyen Âge. Elles règlent seules les transports collectifs locaux, les constructions routières locales, l'approvisionnement en gaz, eau, électricité, la construction de logements et la planification urbaine, la construction et l'entretien des écoles primaires et secondaires, des musées et hôpitaux, etc. Ces dispositions constituent un atout pour préserver les identités locales.

Le pouvoir central

Le gouvernement fédéral garde toutes les prérogatives de la souveraineté : affaires extérieures, défense, question monétaires et douanières, commerce extérieur, trafic aérien, nationalité. En cas de différend entre le pouvoir central et local, l'article 31 de la Loi fondamentale impose la « contrainte fédérale » (*Bundeszwang*) qui fait primer la fédération sur le *Land* (Article 31, *Bundesrecht bricht Landesrecht*).

Le parlement est constitué d'une première chambre, l'assemblée nationale (*Bundestag*) élue au suffrage universel. Elle est composée de 656 députés élus pour quatre ans, et a quatre fonctions principales : discuter de projets de loi, désigner le chancelier fédéral, contrôler l'action du gouvernement et voter le budget fédéral. La deuxième chambre (*Bundesrat*), constitue la représentation des *Länder*. Elle est composée de 69 ministres de *Länder*, nommés par l'exécutif des *Länder*. La répartition des sièges se fait au prorata de la population, selon un système qui favorise la représentation des petits *Länder*. Le *Bundesrat* participe à l'adoption des lois et au contrôle du gouvernement, il dispose d'un droit de véto absolu pour les mesures concernant les

Länder. Son rôle primordial est de servir d'intermédiaire entre le pouvoir fédéral et les *Länder*, rôle qui va en théorie au-delà des partis, de par le fort impact de l'enracinement local. Le *Bundesrat* bénéficie ainsi d'un véritable contre-pouvoir, lui permettant d'exprimer voire d'imposer les intérêts des *Länder*. C'est l'instrument de la subsidiarité, c'est-à-dire de la délégation de tâches au niveau le plus proche des citoyens.

Si la Loi fondamentale donne à première vue aux *Länder* la principale compétence législative de l'Etat allemand, en réalité, le partage des compétences législatives est favorable au pouvoir fédéral en matière législative : le *Bund* dispose d'une compétence législative exclusive dans certains domaines et d'une compétence législative « concurrente » ou cadre (*Rahmengesetzgebung*) dans d'autres domaines. Par ailleurs, dans la pratique, le *Bund* a tellement utilisé le principe *Bundesrecht bricht Landesrecht* (le droit du *Bund* prime sur celui du *Land*) que les *Länder* ne disposent pratiquement plus d'aucune compétence dans les matières relevant de la compétence législative concurrente. De plus, le *Bund* cherche parfois à reprendre aux *Länder* des compétences dans certains domaines. Ainsi, rompant avec les règles préexistantes relatives au fédéralisme, Gerhard Schröder a créé un ministre d'Etat aux affaires culturelles, dans le but de coordonner les compétences de la fédération, aider au développement culturel de Berlin, et assurer un rayonnement international à la culture allemande. Toutefois, ces tentatives ne sont pas toujours fructueuses ; ainsi en est-il des difficultés pour le *Bund* d'adopter une véritable politique familiale, alors que les financements des structures d'accueil de la petite enfance incombent aux *Länder* et aux communes (avec une aide d'Etat qui leur est destinée dans ce but), ces structures restent en nombre trop peu important, comme le chapitre consacré à la démographie le montrera.

Le fédéralisme est avant tout un phénomène culturel

En Allemagne, chaque *Land* a sa capitale et la décentralisation est ancrée tout autant dans les esprits que dans la Loi fondamentale. Berlin

ne peut jouer le rôle d'un Paris, que ce soit au niveau culturel, économique ou politique.

Au niveau politique, bien que les *Länder* disposent finalement d'une autonomie politique limitée, ils disposent d'une influence sur la politique fédérale et chaque élection législative dans un *Land* attire l'attention du pays entier. Les élections déterminent les majorités au sein du *Bundesrat* et les ministres-présidents des *Länder* sont également des personnalités politiques de premier plan. Le chancelier allemand doit donc tenir compte des résultats des élections régionales pour définir la politique nationale.

Le modèle économique qui prévaut en Allemagne est l'économie sociale de marché. L'Etat fédéral intervient peu, car comme toute économie de marché, elle s'accorde mal avec un étatisme à la Colbert. Les lieux de production et de décision sont répartis sur tout le territoire national. Ainsi la finance a élu domicile à Francfort et la haute technologie à Munich. Le nom de Daimler-Chrysler est lié à la ville de Stuttgart, Siemens à Munich, Bayer à Leverkusen, Volkswagen à Wolfsburg. L'aménagement du territoire est en premier lieu l'affaire des *Länder*. Ce sont eux qui dessinent leur politique industrielle et qui, avec le concours des communes, cherchent à promouvoir l'installation de nouvelles entreprises.

Les craintes qui s'étaient élevées lors de la réunification quant au risque de voir émerger une capitale toute puissante se révèlent infondées : aujourd'hui, en pratique, le rôle de Berlin est très mesuré en matière économique. Aucune grande entreprise allemande n'y a par exemple transféré son siège social.

L'éducation étant une compétence exclusive des *Länder*, il n'existe pas d'équivalent au ministère de l'éducation nationale français, hormis la conférence permanente des ministres de l'éducation des *Länder*, mais celle-ci permet seulement des coopérations entre les différentes politiques des *Länder*. En effet, les Allemands sont profondément

attachés à la décentralisation de l'éducation. Les activités culturelles sont, tout comme les activités économiques, très décentralisées, avec par exemple des opéras de renommée nationale à Munich, Stuttgart et Hambourg.

Un fédéralisme en mouvement

L'organisation pratique du fédéralisme a été considérablement modifiée depuis 1949, pour s'adapter, par réformes successives, aux besoins de la société allemande. Dans l'immédiat après-guerre, l'arrivée de millions de réfugiés et l'ampleur des destructions ont entraîné le *Bund* sur le terrain de la politique sociale et économique, ainsi que vers la politique des transports. Puis, plus tard, avec l'essor industriel et l'intérêt manifesté par la population pour la sauvegarde de l'environnement, le *Bund* s'est également saisi des politiques de l'environnement. Par amendements successifs, le *Bund* a ainsi élargi le catalogue de compétences législatives fixées par la Loi fondamentale, particulièrement dans les années 50 et 60, notamment grâce à l'application étendue de l'article 72 II de la Loi fondamentale qui permet au *Bund* de prendre une réglementation législative fédérale lorsque l'intérêt de l'Etat le nécessite.

De façon constante, les compétences des *Länder* ont ainsi été diminuées et se concentrent désormais essentiellement sur l'éducation, la culture, la sécurité intérieure et le développement régional. Pour contrebalancer ce transfert de compétences, s'est développé le système actuel de codécision entre le *Bundestag* et le *Bundesrat*, faisant de l'Allemagne un « Etat fédéral coopératif » (*kooperativer Bundesstaat*), qui tend à une forme d'unitarisation.

Le 20 juin 1991, avec une majorité de seulement 18 voix et après un débat passionné, les députés du *Bundestag* votent le transfert de la capitale de Bonn à Berlin. En lieu et place d'une république humble et fortement décentralisée, incarnée par la modeste et provinciale ville de Bonn, beaucoup s'inquiètent d'une Allemagne renouant avec ses ambitions passées. Cette crainte se cristallise sur la possible remise en

question du fédéralisme : l'Allemagne réunifiée pourrait devenir une *Berliner Republik*. Cette crainte s'estompe vite et un profond attachement au maintien d'un équilibre naturel entre des régions très variées demeure.

La proportion de lois devant être soumises au *Bundesrat* n'ayant cessé d'augmenter, passant d'environ 20 % au temps du début de la RFA à environ 60 % en 2005, une réforme du fédéralisme en 2005 a permis de ramener ce taux à 40 %, pour diminuer les situations de blocage potentielles.

En parallèle, face à l'enchevêtrement croissant des compétences, le système fédéral a évolué vers le développement de coopérations intergouvernementales pour tendre vers plus d'harmonisation. Divers organes de coopération ont été mis en place : conférences des ministres-présidents, conférences des ministres spécialisés - dont la conférence des ministres des affaires européennes. La conférence des ministres de l'éducation, qui prend ses décisions à l'unanimité, a permis d'effectuer une grande harmonisation des programmes scolaires et des diplômes. La coordination s'est aussi progressivement étendue dans les domaines de la politique économique et de l'aménagement du territoire, cette fois entre le *Bund* et les *Länder*, face au constat d'interdépendance des questions.

Des réformes restent nécessaires

Aujourd'hui, la plus importante réforme à mener consisterait à réduire le nombre de *Länder*, comme l'autorise la Constitution, pour créer des unités de plus grande taille. Dès la réunification, une tentative en ce sens avait eu lieu, mais elle se solda par un échec, lié à la volonté des « petits » *Länder* de demeurer et des grands de ne pas partager leur richesse. Cette réforme paraît lente à se dessiner, tant les hostilités paraissent insurmontables ; en particulier, l'échec retentissant du référendum sur la fusion entre Berlin et Brandebourg a durablement marqué les esprits.

Par ailleurs, des réformes du système fédéral sont demandées pour clarifier les interactions entre le pouvoir central, incarné par le *Bund*, et les *Länder*, pour essayer de rendre plus harmonieux les rapports entre *Länder*, en particulier entre les plus riches et les moins riches, mais aussi entre ceux de l'ancienne RFA et ceux de l'ancienne RDA.

La coexistence de *Länder* de richesse inégale a initié un système de péréquation financière (le *Länderfinanzausgleich*), afin que s'exerce une solidarité interrégionale et nationale. L'essentiel des transferts est réalisé de façon horizontale, c'est à dire entre les *Länder*, et est complété par un mécanisme de répartition vertical, depuis le *Bund* vers les *Länder*, l'objectif final étant que chaque *Land* dispose des revenus suffisants pour garantir un même niveau de services à chaque citoyen. Très complexe, le dispositif est efficace et égalitaire, mais il est toutefois très contesté à la fois par les *Länder* les plus pauvres qui voudraient obtenir plus, et par les *Länder* les plus riches qui estiment trop donner. L'unification du pays, avec l'arrivée de *Länder* aux ressources limitées, a accru ces problèmes. Ce sont d'ailleurs les *Länder* comme la Bavière et la Hesse, autrefois bénéficiaires, qui remettent le plus en cause aujourd'hui le système de péréquation financière, alors même que c'est grâce à elle qu'ils ont pu atteindre un haut niveau de développement. Les *Länder* les plus riches ont ainsi demandé l'arbitrage de la Cour constitutionnelle qui leur a donné globalement raison : le nouveau système de péréquation a obtenu l'accord du *Bund* et des *Länder*, pour une application jusqu'en 2016. La solidarité entre *Länder* paraît ainsi moins évidente qu'à l'époque de l'ancienne RFA. Par ailleurs, les collectivités territoriales réclament une clarification des règles de répartition des ressources fiscales : la législation fiscale étant d'abord une prérogative du parlement central, le gouvernement fédéral a prévu de proposer des réformes de fond pendant la législature actuelle.

Cependant, l'adoption des réformes nécessaires est freinée par l'existence de clivages politiques (par exemple au *Bundestag*) entre *Länder* gouvernés par les sociaux-démocrates et ceux gouvernés par les

chrétiens démocrates. Le blocage est donc fréquent aujourd'hui, d'autant plus que les deux chambres ont souvent des sensibilités politiques opposées car les calendriers électoraux ne sont pas alignés.

La place des *Länder* en Europe

Il existe un certain parallélisme des structures institutionnelles entre d'un côté, l'Allemagne en tant qu'Etat fédéral et de l'autre côté, l'Union européenne, souvent qualifié d'« objet politique non-identifié » ou considéré comme un embryon de fédération. Les *Länder* allemands ont à ce propos souvent parlé du fédéralisme allemand comme d'un modèle pour l'Union européenne.

Si cela est vrai, quels enseignements faut-il en tirer pour la future architecture de l'Union européenne ? L'ignorance du statut et du rôle des *Länder* allemands par la construction européenne (*Landesblindheit*, Hans-Peter Ipsen, 1966) a mené ces derniers à de vives réactions depuis la négociation de l'Acte Unique au milieu des années 80. Ainsi, différentes mesures politiques ont été prises afin de garantir leur participation aux prises de décision en matière européenne, y compris une modification importante de la Loi fondamentale : l'article 23, connu sous le nom de *Europa-Artikel*, a été ajouté à l'occasion du traité de Maastricht de 1992, et fixe le cadre de la participation des *Länder* à la politique européenne de l'Allemagne.

Ayant vu partir une grande partie de leurs compétences vers le niveau fédéral, les *Länder* essaient depuis lors d'empêcher l'érosion complète de leur compétences en tant qu'Etats fédérés. Qu'il s'agisse de refuser l'ingérence de la Commission européenne dans la politique de développement régional des *Länder*, comme c'était le cas en Saxe, ou de préserver le statut particulier des établissements publics de crédit sous tutelle des *Länder* pendant la dernière Conférence intergouvernementale, ceux-ci se montrent vigilants et unis quand il s'agit de défendre le nombre limité de compétences qui leur restent en tant qu'Etats. Lors des modifications successives des traités européens,

les *Länder* sont intervenus à chaque reprise pour éviter de nouveaux transferts de leurs compétences au niveau européen.

Ce qui peut ressembler à un régionalisme exagéré représente un enjeu démocratique important et complexe, et ce qui peut paraître une attitude défensive vis-à-vis de l'intégration européenne a en réalité mené au fil du temps à des propositions très constructives de la part des *Länder* pour une architecture européenne avec une répartition claire des compétences et des décisions proches des citoyens, selon le principe de subsidiarité. Car le fédéralisme allemand est indissociable du principe de subsidiarité, auquel se référait déjà la première Constitution fédérale de 1871. Ce principe est d'ailleurs à la base de la Loi fondamentale actuelle, qui garantit aux communes le droit de régler, sous leur propre responsabilité, toutes les affaires de la communauté locale (*kommunale Selbstverwaltung*). L'application du principe de subsidiarité dans le cadre institutionnel allemand est particulièrement intéressante dans la mesure où l'Union européenne a elle-même inscrit ce principe dans ses traités.

Les forces de l'Allemagne sont souvent des faiblesses de la France et vice-versa

LE SUCCÈS D'UNE NATION BÂTIE SUR LA RECHERCHE D'UN AVENIR DURABLE

Une économie fondée sur les exportations

Les Allemands sont les champions européens des exportations. Deuxième exportateur mondial, l'Allemagne a connu depuis 1970 une seule année où son commerce extérieur était déficitaire. Entre 2004 et 2007, le solde extérieur concourt à 60 % de la croissance du pays. Cette force à l'exportation est un gage de compétitivité dans un monde globalisé, ce que les Allemands ne se privent pas de rappeler, aujourd'hui, à leurs partenaires européens.

Entrée relativement tardivement dans la révolution industrielle, l'Allemagne met rapidement l'accent sur l'enseignement technique, la formation d'ingénieurs et le partage de compétences entre les entreprises (création d'un *Gewerbe Institut* à Berlin en 1821), contribuant à constituer un socle technique et industriel puissant. Aussi, alors même qu'au lendemain de la Seconde Guerre, le poids de l'Allemagne dans le commerce mondial est devenu très modeste (3,5 % des exportations mondiales en 1950, contre 11,3 % pour le Royaume-Uni et 36,7 % pour les Etats-Unis), l'industrie renaît rapidement : dès 1951, l'excédent

commercial réapparaît. Au début des années 1960, Volkswagen exporte aux Etats-Unis plus de voitures que n'en exportent tous les constructeurs américains vers le reste du monde. Le modèle allemand d'une économie basée sur une forte base technique et sur les exportations résulte donc d'une volonté politique affirmée très tôt.

Cette force se fonde sur un tissu industriel solide, à une spécialisation dans des secteurs tels que l'automobile, les machines-outils et la chimie, et à un ancrage local fort. Les PME allemandes (*Mittlestand*) sont nombreuses : les entreprises de plus de 250 salariés représentent 31,3 % des salariés en Allemagne contre 21,5 % en France. Beaucoup de ces entreprises sont familiales et privilégient plus souvent une vision industrielle de long terme : cette typologie d'entreprises dénote en effet une volonté des Allemands de construire des entreprises assises sur des bases stables et durables dans le temps.

La position de l'Etat (le *Bund*) vis-à-vis de l'économie est fondamentalement marquée par la *Tarif-autonomie*, c'est à dire le fait de laisser les partenaires sociaux fixer eux-mêmes les conditions du marché du travail. Dans la même logique, de nombreuses initiatives privées structurent la vie économique. Les chambres de commerce et les fondations notamment ont un rôle déterminant pour favoriser les exportations. Les *Länder* peuvent mettre en relation les entreprises et les autres acteurs économiques, mais les pôles de compétitivité apparaissent d'eux-mêmes. Toutefois, cette autonomie est épaulée par une action publique structurée, surtout face à des acteurs étrangers. L'acteur économique pertinent n'est alors pas toujours le *Bund*, ce qui peut être déroutant pour un observateur français habitué à regarder Paris. Les *Länder* organisent notamment un écosystème tourné vers l'export : ainsi, la Bavière, la Bade-Wurtemberg et la Rhénanie-du-Nord-Westphalie ont des dispositifs autonomes liés à leurs propres entreprises, avec des implantations dans le monde entier. Les *Länder* et les communes peuvent prendre des participations importantes dans les entreprises, à l'exemple récent de rachat par le *Land* du Bade-

Wurtemberg de la participation de 45 % d'EDF dans le groupe d'énergie EnBW en décembre dernier.

L'autonomie de la BuBa, la Réserve fédérale allemande, a également contribué à donner un cadre stable à l'économie en jouant un rôle structurant dans la stabilité du Deutsche Mark. Les Allemands étaient très attachés au Deutsche Mark, qui était devenu une dizaine d'années seulement après sa création une référence au même titre que le dollar. Il s'agissait d'une fierté nationale au même titre que le modèle économique. Une des vertus de cette monnaie était sa stabilité, fruit d'une volonté allemande de jeter des bases durables pour son économie. Cette philosophie se retrouve aujourd'hui dans la vision allemande de l'euro, marquée notamment par la hantise de l'inflation, liée au traumatisme de la crise de 1929, mais aussi à la peur d'un système économique non prévisible et non durable, où l'argent d'aujourd'hui peut perdre sa valeur demain. A l'inverse, la France a connu depuis la guerre de nombreuses dévaluations du franc. Certes, pendant la République de Weimar, l'hyperinflation a représenté un véritable traumatisme, mais ce phénomène est resté ponctuel au regard de la stabilité du Mark sur l'ensemble du XXe siècle. Cette instabilité monétaire en France se prolonge aujourd'hui, au gré des alternances politiques, par une instabilité fiscale, qu'elle porte sur le patrimoine, les revenus ou les entreprises. L'incertitude qui l'accompagne peut constituer un frein aux investissements et parfois un encouragement aux délocalisations des grandes fortunes.

Malgré de nombreux rapports qui statuent sur les failles françaises, comme en dernier lieu celui de la Cour des Comptes, qui préconise de « donner la priorité à l'amélioration de la compétitivité », les mesures prises par les gouvernements successifs n'ont pas permis de redresser les comptes publics, déficitaires depuis trente-sept ans, ni la compétitivité française, inscrite sur une pente défavorable. Malgré la précarisation d'une partie de la population allemande consécutive à

l'adoption de la loi *Hartz IV* en 2005, certains n'hésitent pas à recommander l'adoption de ces mêmes réformes en France, pour rester compétitifs.

Le *Mittelstand*, cœur économique de l'Allemagne

Des petites et moyennes entreprises nombreuses et puissantes

La force économique de l'Allemagne ne réside pas d'abord dans ses grandes entreprises mais plutôt dans son tissu nombreux de petites et moyennes entreprises, que l'on appelle communément *Mittelstand* en Allemagne. Ces entreprises sont fortement implantées localement, notamment en termes de main d'œuvre, ce qui est permis par une organisation décentralisée du territoire et des formations universitaires. L'origine du mot *Mittelstand* elle-même est intéressante. En effet, si dans son acception usuelle, elle désigne les petites et moyennes entreprises comme nous l'avons signalé plus haut (aussi : *kleine und mittlere Unternehmen*, KMU), le terme de *Mittelstand* désigne également toute entreprise possédée ou dont la direction est assurée par une famille. L'idée du contrôle familial de ces entreprises fait donc partie intégrante du modèle de ces sociétés : de fait, 95 % des entreprises du *Mittelstand* sont des entreprises familiales.

Pour Kurt Schlotthauer, président allemand de la firme de consultation Coffra Paris et qui a vécu pendant près de 40 ans en France, en France, les élites françaises aspirent à travailler au sein de l'Etat ou dans une grande société, alors que ce n'est pas le cas en Allemagne. Par ailleurs, là où en France, c'est surtout l'Etat qui élabore les règles économiques avec l'influence des grandes entreprises, en Allemagne, les entrepreneurs ont une forte conscience d'eux-mêmes et se regroupent au sein d'associations très puissantes. La conséquence est qu'en France, le tissu entrepreneurial des petites et moyennes entreprises ne pèse pas assez et n'est donc pas assez écouté.

Les PME allemandes sont donc comme nous l'avons vu des entreprises qui sont la propriété de familles. Elles se transmettent l'entreprise entre

générations, et assurent également sa gestion, garantissant ainsi l'absence de décalage entre la gestion du risque et la direction de l'entreprise. Ceci permet de privilégier une vision de long voire très long terme, avec une politique souvent conservatrice qui permet de passer les crises. La politique d'investissement est aussi bien différente dans une entreprise familiale par rapport à une entreprise cotée ou soumise à des attentes à court terme de la part de ses investisseurs : une part importante du chiffre d'affaire est réinvestie en R&D. De plus, ces entreprises privilégient l'accumulation de fonds propres et préfèrent se financer sur ces fonds propres, plutôt que d'aller rechercher ailleurs des financements, auprès des banques ou des investisseurs par ouverture du capital par exemple. L'indépendance est sacrée et constitue le socle culturel de ce type d'entreprises. De plus, par rapport aux entreprises françaises, les PME allemandes ont l'habitude d'aller à l'international, d'une part du fait du manque de dynamisme du marché domestique, et d'autre part du fait de la proximité historique et géographique avec la zone PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) qui leur offre un débouché naturel (à l'import et à l'export).

Un autre avantage très important pour ces entreprises est constitué par l'importance des foires et salons : 140 foires et salons internationaux, soit les 2/3 des grands salons mondiaux, se tiennent chaque année en Allemagne. Y participent 160000 exposants, dont près de la moitié sont allemands, et 10 millions de visiteurs y assistent chaque année.

Par ailleurs, l'attachement au territoire et l'ancrage économique dans le *Land*, perçu comme la véritable patrie économique où l'on souhaite maintenir son activité et sa main d'œuvre, sont d'autres caractéristiques fondamentales des entreprises du *Mittelstand.*

Une autre force des entreprises du *Mittelstand* est la grande réactivité et l'implication des banques régionales, dont la taille plus limitée qu'en France permet aussi d'avoir plus facilement des relations personnelles

avec les banquiers. Ceci assure la solidité et la visibilité financières des PME.

Tout ceci s'accompagne d'une solidarité surprenante entre ces entreprises, qui disposent d'associations et de fédérations de branches qui s'entraident, coopèrent et mènent des actions cohérentes pour vendre les produits allemands. Ainsi, les Chambres de Commerce et d'Industrie (*Industrie und Handel Kammer*, IHK), qui sont au nombre de 81, sont des établissements publics auxquels l'adhésion est obligatoire. Elles assurent de nombreuses fonctions collectives pour l'ensemble de leurs membres, soit 3 millions d'entreprises. Leur association, le DIHK, a donc une très grande importance et visibilité au niveau économique national. Ces chambres de commerce ont plusieurs pôles, le premier étant celui des Chambres de commerce à l'étranger (*Ausland Kammer*, AHK) ; il s'agit d'institutions indépendantes à but non lucratif, établies sous le droit des pays-hôtes. Elles regroupent 40 000 entreprises dont les deux-tiers non-allemandes et sont implantées dans plus de 80 pays avec des représentations dans les principaux lieux d'intérêt pour l'industrie allemande. Ainsi, une PME allemande qui souhaite se projeter à l'international ne se retrouve pas seule et pourra bénéficier de la force de frappe de ces chambres de commerce ainsi que des fondations, et de relais puissants sur place pour appréhender rapidement les spécificités du pays en question. Une autre branche des IHK est constituée par la *Fraunhofer Gesellschaft*, qui assure la formation des ingénieurs et des techniciens au travers de la formation professionnelle et l'apprentissage. Elle dispose de ses propres instituts de recherche appliquée, et son financement vient pour partie de financement institutionnel et de la Commission européenne, et pour partie de contrats de partenariat avec le public ou le privé. Fait intéressant, 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 : apprenti dans une verrerie, il est repéré pour ses talents par le directeur de la fabrique

de verre et parrain de la bonne société régionale ; il met en œuvre dans la verrerie l'amélioration des procédés de production, invente le spectromètre et la grille de diffraction. Joseph von Fraunhofer incarne l'idéal du *Mittelstand* : autodidacte, travailleur, entrepreneur, et élu membre de l'Académie des Sciences donc couronné comme scientifique. Le message est clair : la science découle de l'innovation industrielle et non l'inverse… Grâce au système de l'apprentissage, le *Mittelstand* s'assure un flot continu de travailleurs qualifiés. En effet, les entreprises du *Mittlestand* emploient 83 % des apprentis allemands, soit davantage que leur part dans l'emploi total. Ce système existait déjà au Moyen Âge, lorsque les maîtres artisans partout en Europe enseignaient à leurs jeunes apprentis la maçonnerie, la charpenterie ou la fabrication de toits. Il s'agit indéniablement d'une force de l'Allemagne, ce système assurant une continuité entre le monde universitaire et celui de l'entreprise.

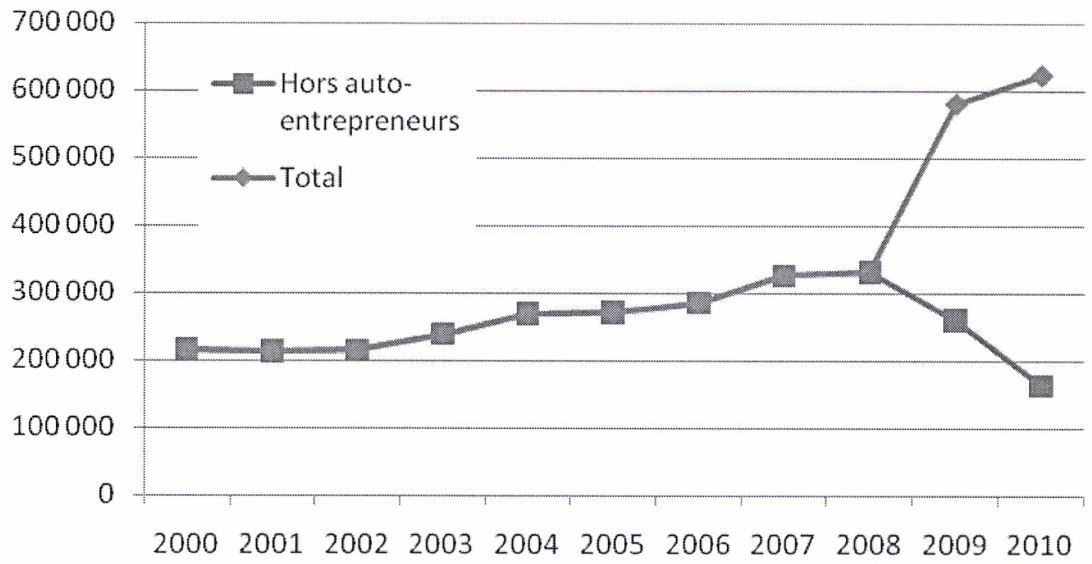
Certes, en France, ce type d'entreprises et ce modèle économique représentent une idéologie que nous avons longtemps combattue : celui d'une transmission héréditaire de la propriété d'une part, et le corporatisme d'autre part, avec toujours la suspicion de l'exploitation des salariés par les entrepreneurs. En effet, le corporatisme est accepté dans l'administration mais pas dans l'entreprise, le corporatisme de métier étant assimilé à un archaïsme, ce qui explique peut-être aussi la déficience en France de formations techniques spécialisées. De plus, les PME trouvent difficilement leur place entre la bureaucratie d'Etat et le syndicalisme ; alors qu'en Allemagne, il existe dans l'organigramme du gouvernement fédéral un secrétaire d'Etat au *Mittelstand* et une Direction Générale du *Mittelstand*, dont l'importance politique est plus grande que celle de notre Ministère des PME.

Une perception de l'entreprenariat différente en Allemagne ?

La question du manque de ces petites et moyennes entreprises en France nous pousse également à nous intéresser à l'entreprenariat et à

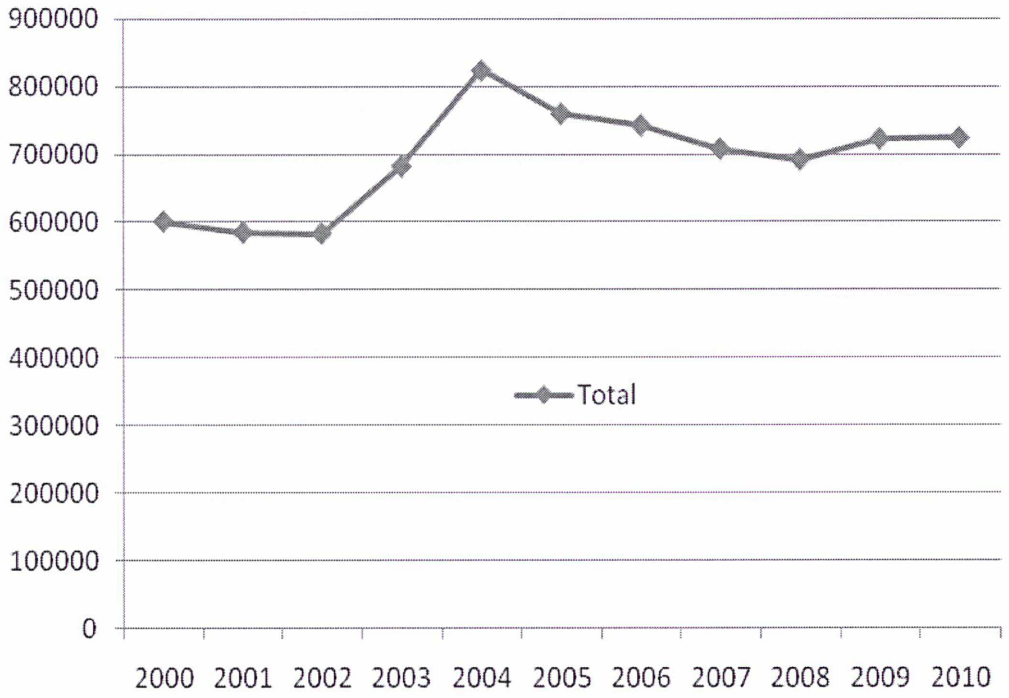
comparer les deux pays en termes de créations et de croissance des entreprises.

Depuis la loi de modernisation de l'économie (LME) du 4 août 2008 et la création du statut d'auto-entrepreneur, on assiste en France à une progression des créations d'entreprises, comme le montre le graphique suivant :



Graphique 1 - Création d'entreprises en France de 2000 à 2010

Effectivement, ces chiffres semblent montrer que les Français semblent apprécier de plus en plus l'acte entrepreneurial, voire même que la France peut désormais se comparer à l'Allemagne en termes de créations d'entreprises (voir graphiques ci-dessous).



Graphique 2 - Création d'entreprises en Allemagne de 2000 à 2010 (source : destatis 2011)

Cependant, on constate que l'évolution du taux de création d'entreprises naissant avec au moins un salarié est moins réjouissante : en effet, la moyenne des créations d'emploi de ces entreprises sur les 5 dernières années est de 314 000 emplois en Allemagne, et 105 000 en France. En effet, plus de 80 % sont des créations d'entreprises en France correspondent à des entreprises individuelles selon un rapport de l'IGF.

En termes de perceptions de l'entrepreneur et de l'acte entrepreneurial, il est intéressant de noter que la liberté d'entreprendre est plus importante en Allemagne d'un point de vue juridique. En effet, en France, pour licencier, il faut pouvoir démontrer des problèmes de compétitivité ; en Allemagne au contraire, les motifs de licenciement peuvent être bien élargis, on peut ainsi licencier pour des motifs de

compétitivité mais aussi de profits par exemple. Tout est contrôlé par le Conseil d'entreprise (voir partie suivante) et la négociation sociale est complètement internalisée à l'entreprise.

Elitisme français et reconnaissance des compétences en Allemagne

> « En Allemagne, les médiocrités s'additionnent. En France, les supériorités se neutralisent. » Paul Claudel

Les Français et les Allemands n'accordent pas de l'importance aux mêmes valeurs. Si l'on compare par exemple les systèmes universitaires, le système français est très axé sur la reconnaissance par le concours, et ce, que ce soit pour les formations d'ingénieurs, de médecins, de vétérinaires, ou bien pour les formations commerciales ou littéraires. Le fait d'avoir fait une école ou d'appartenir à tel ou tel corps représente une étiquette, voire une fierté (car l'honneur est un élément très important pour les Français) qui oriente de manière importante la carrière professionnelle et la façon dont les entreprises organisent leur recrutement. D'une certaine manière, le système français aime classer les individus ; une fois classés, le diplôme est largement la justification pour l'évolution ultérieure de la carrière. En Allemagne, même s'il existe de très bonnes universités, on ne classera pas aisément un thésard en mathématiques, un étudiant en *Maschinenbau* et un sociologue. Par conséquent, l'élite allemande semble moins monolithique que la française. L'élite du secteur privé est en particulier constituée de diplômés de haut niveau comme en France, mais en provenance de filières plus variées et aux parcours moins linéaires. Par ailleurs, en Allemagne, la reconnaissance se fait davantage sur les compétences que sur les diplômes. Là où les Français vont assez facilement accorder leur confiance sur la base des diplômes ou sur le fait qu'ils connaissent la personne ou qu'elle leur est recommandée par leur réseau, les Allemands vont mettre plus de temps à accorder la leur, mais ils vont chercher à l'appuyer sur des faits réels et correspondant à leurs propres critères de jugement, par exemple une expertise technique. C'est

notamment pour cette raison que l'apprentissage occupe une place aussi importante en Allemagne : ce que l'on apprend à l'université est certes important, mais le professionnel a aussi besoin d'inculquer un certain nombre de connaissances aux jeunes qui arrivent sur le marché du travail afin de pouvoir leur faire confiance. L'apprentissage concerne ainsi près de 1,6 million de jeunes contre 420 000 en France (source : enquête de la Commission européenne, 2010).

Cette réalité académique en France se traduit dans l'ensemble de la société avec une logique de rangs, très bien décrite d'ailleurs dans « La logique de l'honneur » de Philippe d'Iribarne. Il se crée en effet sur la base des diplômes une stratification de la société qui en structure fondamentalement le fonctionnement. La distance hiérarchique et le chef sont ainsi sacralisés, car souvent, les grands patrons n'ont pas les mêmes formations que ceux qu'ils commandent. C'est la culture du dissensus, basée sur le fait qu'entre des rangs différents, il existe des différences qui peuvent difficilement être gommées. Cette situation est d'ailleurs en général bien acceptée en France, car tous ont internalisé le fait que l'école n'est pas seulement un moyen de se former, mais qu'elle est aussi le moyen par lequel chacun acquiert un statut. La définition des catégories socio-professionnelles reflète d'ailleurs cette réalité sociale.

En Allemagne, cette réalité est beaucoup moins présente, les distinctions entre catégories n'étant pas aussi marquées ; d'ailleurs, l'idée que la distinction se fasse sur le diplôme et non sur les compétences est souvent considérée comme extrêmement choquante outre-Rhin.

On pourra se référer à ce sujet à [d'Iribarne, 1991], qui explique que cette réalité ne naît pas avec le rapport salarial et le monde industriel, mais qu'elle lui préexiste, dans les deux pays. En effet, dès le XVIIIe siècle, on pouvait trouver en France comme en Allemagne des traits qui préfiguraient l'organisation actuelle de chacune des deux sociétés.

Un modèle qui a fait ses preuves : l'économie sociale de marché

C'est dans les années 50 que se mettent en place différentes avancées sociales qui caractériseront l'économie sociale de marché. En 1951, des règles de cogestion sont établies dans l'ensemble des entreprises de plus de 1000 salariés au sein du secteur du charbon et de l'acier ainsi qu'une parité au conseil de surveillance entre actionnaires et salariés. En 1952, une loi de péréquation vient en aide aux expulsés de l'est de l'Oder Neiss. Une autre loi établit que pour les sociétés par action de plus de 500 salariés, le conseil de surveillance doit comporter un tiers de salariés et deux tiers de représentants d'actionnaires.

La majeure partie des forces politiques allemandes est profondément attachée au modèle de l'économie sociale de marché (*Soziale Marktwirtschaft*). D'une certaine manière, traumatisée par le concept de nation, la République fédérale au lendemain de la guerre s'est trouvée une idéologie fédératrice en laquelle elle pouvait croire et en laquelle les individus pouvaient s'identifier.

L'économie sociale de marché s'inscrit dans une volonté de créer des règles stables et durables. Dans ce modèle, sorte de troisième voie entre capitalisme et socialisme, l'Etat est garant à la fois de l'ordre libéral et du progrès social. Pour éviter le chaos économique et politique de la République de Weimar, l'activité économique doit être encadrée et le pouvoir des groupes d'intérêt économique limité, car ordre social et ordre économique sont interdépendants. Ce modèle est théorisé dans les années 30 ; l'idée des stabilisateurs sociaux, de l'organisation du fonctionnement du marché du travail, ou le fait que certains secteurs ne doivent pas être soumis aux règles de l'économie de marché, notamment les services collectifs et les œuvres de solidarité, datent de cette époque. Le modèle s'est concrétisé à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, une partie importante de sa légitimité étant d'ailleurs tirée de

son opposition au totalitarisme du IIIème Reich et au système planifié de l'économie en RDA.

Rapidement, il montre sa pertinence et est associé au renouveau économique de l'après-guerre, comme en témoigne la longévité électorale de Ludwig Erhard, son principal inspirateur politique. D'abord limité à la CDU, ce modèle transcende aujourd'hui les partis puisqu'il n'est pas remis en cause lors des changements de majorité. Lors des élections fédérales en 2005, l'attachement à l'économie sociale de marché est un leitmotiv fort, repris à la fois par la CDU et par Gerhard Schröder ; Michael Sommer, président de la Confédération des syndicats allemands (DGB), souligne lui-aussi à la veille de ces élections le mérite historique du modèle, qui a assis la stabilité de l'Allemagne d'après-guerre et a permis « aux petites gens de concrétiser leur droit à des conditions de vie et de travail dignes ».

Cet attachement profond et ces témoignages montrent l'importance de ce modèle et la volonté de garantir à la fois l'ordre social et le progrès économique.

La situation en France est beaucoup plus contrastée. L'acceptation de l'économie de marché ne fait pas consensus au sein des grands partis. Et, quand ceux-ci accèdent au pouvoir, il n'est pas rare qu'ils modifient en cours de mandat leur politique économique, comme en 1983, ou renoncent à leurs réformes, comme en 1995.

UN DIALOGUE SOCIAL FAIT DE COMPROMIS ET DE PROMESSES

L'art du consensus dans les relations sociales est une caractéristique du modèle allemand. Pour Alfred Müller-Armack, conseiller et secrétaire d'Etat de Ludwig Erhard et inventeur de l'expression « économie sociale de marché » en 1956, « c'est une erreur de toujours traiter les questions économiques sous un angle philosophique », perspectives qui transforment les problèmes pratiques en « guerres de religion » et donc

divisent au lieu d'unir. C'est le fondement de la « société de consensus » à l'allemande (*Konsensgesellschaft*) ; il s'agit d' « abandonner toute attitude idéologique et tenter de trouver un terrain de convictions communes permettant de réaliser les objectifs de justice sociale et la nécessaire création de richesse. »

Historique du syndicalisme allemand

Dans l'histoire du syndicalisme social-démocrate, la dimension pragmatique de l'action l'a toujours emporté sur la lutte pour un projet de société. Ainsi, avant 1914, le syndicalisme cherchait déjà à se démarquer du SPD pour ne pas tomber dans la grève révolutionnaire. De même, en 1918 fut créée la *Zentralarbeitsgemeinschaft*, structure au sein de laquelle syndicat et patronat cherchaient à endiguer les désordres révolutionnaires. Enfin, dans la République de Weimar, les syndicats s'étaient engagés dans la négociation collective.

Toutefois, les relations syndicales telles que nous les connaissons aujourd'hui trouvent leur origine au lendemain de la Seconde Guerre. C'est à ce moment-là que s'opère le passage au syndicat unitaire (ou *Einheitsgewerkschaft*) afin d'afficher la neutralité au regard de l'engagement politique partisan, des choix philosophiques et des références religieuses : la majorité des syndicats des différentes zones occidentales se fédèrent ainsi à l'automne 1949 au sein du DGB (*Deutscher Gewerkschaftsbund*) ; même s'il existe d'autres syndicats (DBB, CAG, DAG), le DGB représente alors 80 % des salariés.

Du côté du patronat, on retrouve après 1945 les trois piliers qui préexistaient à la guerre :

- les Chambres de commerce et d'industrie (*Industrie und Handelskammern*, IHK) et d'artisanat (*Handwerkskammern*), organismes à statut de droit public et affiliation obligatoire ;
- la fédération des branches d'industrie, le *Bundesverband der deutschen Industrie* (BDI) ;

- les organisations spécifiques de la fonction d'employeur, qui traitent les questions sociales et mènent les négociations collectives (*Arbeitgeberverbände*, leur union interprofessionnelle étant la *Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände*, BDA).

Au lendemain de la guerre, le patronat est sur une position défensive car il est suspecté d'avoir profité du nazisme, ne serait-ce que par l'interdiction du syndicalisme. Le DGB revendique la nationalisation de la grande industrie, la planification de l'économie et la codécision (*Mitbestimmung*) dans les entreprises, les régions et les branches. La socialisation n'est pas acceptée par les occupants occidentaux, qui craignent une concentration de pouvoir dans une organisation de masse. En matière de codécision, la représentation paritaire du travail et du capital aux conseils de surveillance (*Aufsichtsrat*) des entreprises de la sidérurgie puis des mines, est actée en 1951. En ce qui concerne les autres secteurs en revanche, la loi de 1952 reste en deçà des attentes syndicales et alimente la déception des syndicats : les salariés n'obtiennent en effet qu'un tiers des sièges à l'*Aufsichtsrat*.

Au cours des années 50, la réussite économique, qui permet une progression continue des salaires, accompagnée à partir du milieu des années 50 d'une réduction du temps de travail, permettent à ce modèle de collaboration entre instances syndicales et patronales de se pérenniser. Par ailleurs, le rôle de plus en plus important du BDA, qui défend des positions sociales plus modérées que le BDI, issu de la tradition de l'industrie lourde, contribuent à l'instauration d'un climat social plus favorable. Pour éviter les dérives de la République de Weimar, où l'Etat était intervenu dans la répartition des revenus, en déresponsabilisant ainsi le syndicalisme, les syndicats et le BDA parviennent à un accord consistant à bannir l'intervention du Bund dans les relations de travail - c'est la *Tarifautonomie*, ou autonomie conventionnelle -, et à gérer les conflits sociaux devant le Tribunal

fédéral du Travail (*Bundesarbeitsgericht*, BAG) afin de limiter le droit de grève.

Fonctionnement du syndicalisme en Allemagne

La loi a mis en place des règles très novatrices de négociation collective. Gouvernement et partenaires sociaux bannissent d'un commun accord l'intervention de la puissance publique.

Jusqu'à la fin des années 80, les taux de syndicalisation oscillent entre 35 et 40 %, et comme on l'a vu les syndicats sont peu nombreux et donc puissants. Aujourd'hui, le taux de syndicalisation est en diminution (19,1 % en 2008, source OCDE) mais reste relativement élevé, surtout si on le compare à celui de la France (7,6 % en 2008, ce qui fait de la France le pays de l'UE 27 avec le plus faible taux de syndicalisation après l'Estonie). Cette puissance est à la fois gage d'efficacité, mais aussi de représentativité, donc de légitimité ; en effet, de cette manière, le syndicalisme salarial accède au même statut que son pendant patronal, celui de représentant de l'intérêt général des forces sociales dont il est l'expression. En outre, les cotisations sont élevées (en moyenne 1 % du salaire brut), ce qui permet au syndicat de se doter de permanents et de moyens matériels, et d'offrir des services à ses membres, en particulier l'assistance juridique et l'indemnité en cas de grève.

Par ailleurs, une des caractéristiques fondamentales du syndicalisme à l'allemande, comme nous l'avons mentionné dans la partie historique, est le syndicat unitaire. Cela signifie théoriquement que dans une branche d'industrie, tous les salariés, indépendamment de leur statut professionnel et de leur fonction (ouvriers, cadres – même si la notion de cadre n'a pas la même importance en Allemagne qu'en France –, fonctionnaires le cas échéant) relèvent du même syndicat. 80 % des syndiqués appartiennent ainsi au syndicat majoritaire dont nous avons déjà parlé, le DGB. Le fait que la maille pertinente soit la branche d'industrie est une autre caractéristique majeure du syndicalisme

allemand : là encore, l'importance du métier pour les Allemands transparaît.

Par ailleurs, en Allemagne, le droit de grève n'est pas donné au salarié mais au syndicat. Si le syndicat n'appelle pas à la grève, et que l'employé revendique en cessant le travail, c'est une faute : le syndicat a donc le monopole du droit de grève. De plus, la grève est strictement encadrée : les grèves sauvages sont illicites, de même que les grèves politiques : la grève doit se limiter à la négociation des salaires et des conditions de travail. Elle doit être proportionnée à l'enjeu, elle ne peut être déclenchée tant qu'une convention collective est valide ; à son expiration, la grève ne peut intervenir qu'après épuisement de toutes les possibilités de négociation donc dans un temps limité, environ un mois dans l'année pendant les négociations. Autre règle limitant le droit de grève : les salariés doivent se prononcer à plus de 75 % en faveur de la grève pour qu'elle puisse être lancée, et il suffit de 25 % de partisans de la reprise pour que la grève devienne illégale ; les piquets de grève sont par ailleurs interdits. Enfin, les fonctionnaires fédéraux n'ont pas le droit de grève. Même si ces mécanismes ne sont pas très spontanés, ils donnent de la lisibilité : après signature d'une convention collective dans une branche (renégociations annuelles en général), et le plus souvent pour l'ensemble du territoire, le coût du travail est connu jusqu'à expiration de l'accord. La presse suit d'ailleurs de près les renégociations dans les branches les plus importantes comme indicateur du climat social et de la conjoncture macroéconomique.

Enfin, comme on l'a vu, il existe un organe représentatif des salariés au sein de chaque entreprise de plus de cinq personnes (ses pouvoirs véritables s'activent en réalité à partir de 20 personnes) : il s'agit du Conseil d'établissement (*Betriebsrat*), élu par l'ensemble du personnel, y compris les non syndiqués. La forme de l'élection impose au Conseil de travailler à une politique syndicale intégrant les intérêts de tous les salariés et pas seulement des syndiqués. Par ailleurs, le Conseil est tenu

par la loi de travailler avec l'entrepreneur dans un esprit de collaboration confiante (*Betriebsverfassungsgesetz*) et ne peut faire usage de la grève. De même, la codécision dans les conseils de surveillance a aussi largement perdu son caractère conflictuel : elle doit plutôt être comprise comme un processus de recherche du consensus ; toutefois, le pouvoir du personnel au sein des Conseils de surveillance est bien plus réduit du fait de l'absence de la parité.

Les évolutions actuelles et les limites du modèle

Le syndicalisme est affaibli par les baisses des taux de syndicalisation : il est ainsi parfois taxé de défendre les intérêts d'une minorité. En effet, la confédération des syndicats allemands (DGB) a perdu 5,4 millions de membres depuis 1991, passant de 11,8 millions à 6,4 millions. Le taux de syndicalisation a quant à lui baissé mais dans une moindre mesure, étant donnée l'importance croissante d'autres syndicats que le DGB ; depuis 1991, le taux de syndicalisation est ainsi passé de 33 % à 22 %. Notamment, les jeunes, les femmes, les employés et, plus généralement, les secteurs non-industriels sont sous-représentés. En outre, les formes du travail évoluent, notamment avec la généralisation de la précarité, et les comportements deviennent plus individualistes, ce qui rend plus difficile l'organisation de la solidarité voire estompe le sentiment de son besoin. Le SPD tend lui aussi a formulé cette critique d'égoïsme syndical, ce qui explique le divorce actuel entre le DGB et le SPD. Par ailleurs, les accords de branche sont de plus en plus contestés et bien souvent, les accords sont signés directement au niveau des entreprises : seules 62 % des entreprises à l'Ouest sont concernées par des accords de branche (contre 69 % en 1996), et 43 % à l'Est (56 % en 1996) ; ceci affaiblit le syndicalisme et surcharge les *Betriesbräte*.

Outre l'érosion de la base syndicale, le syndicalisme allemand est soumis à un phénomène de « balkanisation », avec l'apparition de syndicats puissants à côté du DGB. Notamment, le syndicat VERDI est présent dans le secteur des services ; le syndicat chrétien prend aussi de

l'importance. Par ailleurs, en 2007 sont réapparus en Allemagne les syndicats de métiers, en particulier pour revendiquer des conditions plus avantageuses que celles qu'il était possible de négocier au sein du DGB ; ont ainsi vu le jour le syndicat des médecins (*Margdburgerbund*), celui des pilotes de ligne (UFO), ou celui des conducteurs de locomotive (GDL), avec parfois des exigences d'augmentation de salaires de 60 %.

Ces évolutions du syndicalisme posent de nombreuses problèmes y compris juridiques et constitutionnels. Les nouveaux syndicats contestent en particulier le principe du syndicat unitaire et de l'autonomie conventionnelle - ces principes étaient d'ailleurs déjà critiqués depuis longtemps car portant atteinte à la liberté syndicale : la jurisprudence a finalement accordé aux nouveaux syndicats le pouvoir de signer des conventions collectives. En juin 2010, un autre grand revirement a lieu : désormais, il est possible que plusieurs conventions collectives s'appliquent dans une même entreprise – contrairement au principe de la convention unique, ou *Tarifeinheit* qui prévalait jusqu'alors –; c'est la convention collective signée par le syndicat avec le plus de salariés adhérents qui s'applique aux non syndiqués.

Concernant le détachement de travailleurs de l'Union européenne en Allemagne (notamment polonais), le même type de problème se pose. En effet, les conventions collectives ne s'appliquent qu'aux entreprises signataires. Pour lutter contre le « dumping » social, le Bund cherche à étendre certaines conventions collectives dans certaines branches d'industrie, même si cela est contraire au principe d'autonomie conventionnelle : c'est le cas pour huit secteurs, dont celui du bâtiment et du nettoyage. Cependant, cela pose des problèmes juridiques importants : ainsi, par l'arrêt Rüffert du 14 avril 2008, la Cour de justice européenne s'est exprimée contre l'application par la ville de Berlin d'une clause de contrat d'un marché public permettant de sanctionner une entreprise dont les sous-traitants n'avaient pas respecté une

convention collective dont ils n'étaient pas signataires. C'est également dans ce contexte que se situe le débat autour du SMIC ; en Allemagne, il n'y a pas de salaire minimum légal ni de durée hebdomadaire de travail : la moyenne se situe à 39-40 heures par semaine mais dépend de la convention de branche. Le SPD s'est prononcé en faveur du SMIC ainsi que les juristes, mais pas la CDU ; cependant, l'idée d'un salaire minimum se heurte au principe de l'autonomie collective inscrite dans la Constitution.

On voit donc que le syndicalisme allemand est soumis à des forces qui le mettent profondément en tension, entre la diminution des taux de syndicalisation, la balkanisation, et les difficultés juridiques et constitutionnelles autour du principe d'autonomie collective. Il devra s'adapter pour faire face à ces évolutions.

Le syndicalisme en France

Le modèle que nous avons décrit est à l'opposé du modèle français : hormis les entreprises publiques ou privatisées, il n'y a pas en France de représentants élus par les salariés au sein des conseils d'administration et de surveillance. Quant aux comités d'entreprise, ils n'ont rien à voir avec les Conseils d'entreprise allemands : ils ne disposent que de droits d'information et de consultation. Leur mode d'action est souvent marqué par la contestation de la logique économique, le cas échéant par un appel aux tribunaux. Cette contestation de principe peut être ensuite relayée par la négociation avec les syndicats sur le volet social de la restructuration.

Le modèle allemand de la cogestion a longtemps été contesté par les organisations syndicales françaises, notamment par les trois plus grandes, la Confédération générale du travail (CGT), la Confédération démocratique du travail (CFDT) et Force ouvrière (FO). Aujourd'hui, il y a une évolution vers son acceptation, voire vers un souhait d'importation des éléments de ce modèle allemand en France de la part des deux plus grandes confédérations, la CFDT et la CGT. La CFDT

est la première à avoir changé de point de vue, la CGT l'a fait plus récemment. Seule FO demeure toujours fondamentalement opposée à ce modèle de la codétermination.

Malgré les difficultés qu'il rencontre, le modèle syndical allemand a montré sa pertinence notamment par rapport au niveau décentralisé des négociations, et il gagnerait à être davantage observé et adapté en France.

DES VALEURS « *MADE IN GERMANY* »

Il semble que l'ombre du passé hitlérien touche beaucoup moins la génération montante en Allemagne. En effet, la majorité de la classe politique actuelle n'a pas connu la Seconde Guerre Mondiale. Les jeunes générations elles aussi, et en particulier les étudiants, semblent libérées de ce fardeau. En particulier, lors de la Coupe du monde de football en 2006, les Allemands ont manifesté leur joie dans les rues, exposant leur fierté d'être Allemands. Ces images de foule manifestant drapeau noir-rouge-or à la main, mettent mal à l'aise certains Allemands ; cependant, c'est le signe que l'Allemagne est redevenue un pays comme les autres et qu'elle peut donc se comporter comme tel.

En outre, la culture, détournée comme arme politique par le nazisme, est maintenant extrêmement bien protégée en Allemagne. Le Musée d'Art Contemporain de Casoria, en Italie, a récemment demandé asile à Angela Merkel, allant jusqu'à planter le drapeau allemand devant l'entrée, pour protester contre les coupes budgétaires infligées au domaine de la culture par le gouvernement Berlusconi. De plus, les Allemands semblent saisir davantage l'importance de l'évolution du contexte international et de la connaissance des autres cultures. Notamment, la quasi-totalité des jeunes Allemands qui en ont l'opportunité effectuent un séjour de plusieurs mois à l'étranger afin de maîtriser l'anglais.

L'amour de la nature

A partir de la fin du XIXe siècle se développe en Allemagne un mouvement de défense de la nature dont les aspirations étaient extrêmement larges. En effet, ce mouvement, qui comprenait l'écologie au sens où on l'entend aujourd'hui de protection de l'environnement, des paysages et de la nature de manière générale, incluait également la défense de la ruralité, de la figure du paysan, et prônait la simplicité d'une vie où la vie en communauté occupait une place fondamentale, avec les fêtes et les traditions locales. A l'inverse, la modernité et l'urbanisation à outrance sont rejetés. Ce mouvement acquiert une existence officielle en 1904 avec la création de la *Bund Heimatschutz* (BHS). La préservation de l'espace naturel s'élève alors au rang de lutte politique, et est un moyen privilégié de défendre la germanité. En 1919, la Constitution de la République de Weimar fait de la protection du paysage un des buts de l'Etat. Dans les années 1930, le mouvement évolue, notamment sous l'influence de l'aile agrarienne ou verte du parti nazi, qui fait évoluer l'idée de la conservation de la nature vers un élément identitaire, une idéologie du sang et du sol, avec un fondement biologique du lien communautaire ; en 1935 est ainsi adoptée une loi-cadre qui va dans ce sens. Cette évolution du mouvement explique que la protection du paysage ne soit plus mentionnée après-guerre dans la Loi fondamentale, et la défense du paysage devient la compétence plus discrète des *Länder*. Il faut d'ailleurs attendre 1976 pour que soit adoptée une loi fédérale sur la protection de la nature et la conservation des paysages (20 décembre 1976). C'est en effet à partir des années 1970 que l'écologie commence à renaitre de manière organisée à l'échelle nationale.

Comme on le voit, le sujet de l' « écologie » est loin d'être un sujet simple en Allemagne : le mouvement écologique a une histoire complexe et son appropriation par le IIIème Reich en a fait pendant les trente années d'après-guerre un sujet tabou. Pourtant, ce sujet reste au cœur des aspirations des Allemands, qui continuent à garder un lien très

fort avec leur territoire. Il est intéressant de rappeler ces éléments lorsqu'on analyse l'importance que revêt la défense de la nature en Allemagne aujourd'hui, et se rappeler qu'il s'agit d'un sujet extrêmement chargée émotionnellement, dont on a vu une démonstration dans l'actualité récente avec le sujet du nucléaire.

Ceci se traduit bien également au niveau électoral : ainsi, le parti des Verts (*Die Grünen*) est en passe de devenir un véritable parti populaire en Allemagne. Entrés pour la première fois au *Bundestag* en 1983 en franchissant la barre des 5 %, le parti a atteint les 10 % lors des élections nationales en 2009. En 2011, ils créent même la surprise en recueillant 24,21 % des voix lors des élections législatives dans l'important *Land* du Bade-Wurtemberg. Le mouvement allie en effet rationalité économique et protection de la nature, ce qui cadre bien avec le souci de préservation des générations futures très présent en Allemagne.

L'esprit de communauté : les WG, façon de vivre à l'allemande

Les *Wohngemeinschaften*, colocations allemandes, ont leurs racines dans le mouvement des années 1960. Ces communautés étaient essentiellement politiques et idéologiques, constituant un modèle alternatif à la petite famille bourgeoise et avare. Ce mode de vie alors provocant et politique est depuis longtemps devenu normal. Les jeunes Allemands privilégient pour beaucoup ce mode de vie, bien plus que dans d'autres pays.

Trouver un logement dans une ville allemande est bien plus aisé qu'à Paris. Même dans les villes majeures comme Munich, Stuttgart ou Berlin, les possibilités de logement ne manquent pas. Les WG ou collocations sont en large partie responsables, permettant aux jeunes entre 20 et 30 ans de vivre en commun en partageant les frais jusqu'au moment où ils ont les moyens de devenir indépendants. La WG constitue un véritable mode de vie, dont le film l' « Auberge espagnole »

a donné un aperçu au publique français. D'autres européens peuvent habiter de façon transitoire dans des colocations mais n'attendent que le jour où ils auront assez de revenus pour louer leur propre appartement. En Allemagne, il y a certes également ce point de vu utilitaire mais au-delà de ça, les Allemands semblent adorer ce mode de vie.

Rien que le terme *Wohngemeinschaft* témoigne de l'esprit de communauté (*Gemeinschaft*) et semble plus positif que la colocation. La plupart des colocataires informeront d'emblée un nouvel habitant potentiel : "*wir sind keine Zweck-WG.*", « nous ne sommes pas une colocation par nécessité ». Il est donc déconseillé de simplement se présenter comme quelqu'un qui travaille, peut donc payer le loyer, et est tout simplement à la recherche d'un endroit simple pour manger, dormir et passer ses week-ends. Ce que recherchent les colocataires c'est quelqu'un avec une vraie histoire, un routard qui a traversé la Sibérie, un moniteur de plongé des Maldives qui a décidé de reprendre ses études, etc. Etre solvable pour payer le loyer est souvent secondaire et ne sera parfois même pas évoqué lors de l' « entretien ». Les Allemands conçoivent ces modes de vie comme de véritables expériences sociales.

Il est vrai que vivre sous un même toit que d'autres requiert une bonne capacité d'adaptation. Avec des habitudes différentes, les frictions et conflits surviennent à tous les coups. Mais vous mettre dans une situation où vous êtes forcés à être flexible, de par la hiérarchie inexistante dans la WG, est une bonne chose. Il n'y a guère de meilleur endroit pour apprendre la communication sociale et l'esprit d'équipe en situation réelle. Contrairement à la « vraie » famille biologique, dans la WG tous ont des droits égaux. Cette faculté peut être un atout crucial en entreprise. Une fois l'emménagement terminé, il n'y a plus le choix, il faut faire partie de la communauté.

Ce modèle de communauté augmenté du facteur de vieillissement de la population a d'ailleurs récemment conduit à l'apparition de colocations du troisième âge. La motivation est simple : les gens veulent vieillir là où ils ont vécu, à proximité de personnes qu'ils connaissent. C'est la

raison pour laquelle les gens restent aussi longtemps que possible dans leur appartement et sont réfractaires aux pensions et maisons de retraite. Bien que la WG soit associée aux jeunes selon un sondage Forsa, 18 % des plus de 60 ans pourraient s'imaginer vivre dans une WG. Des plates-formes Internet ont fleuri qui fournissent des logements et mettent en relation les personnes âgées. L'Etat allemand soutient même financièrement la création de *Senioren-WG* avec des allocations logement ou une contribution initiale de 2500 € pour des travaux en vue de rendre le logement accessibles aux personnes âgées. Mieux encore, il existe des *Mehrgenerationenhäuser*, ou habitations multi-générationnelles, où une jeune famille par exemple habite avec des personnes âgées. Ceci permet la création de synergies comme la garde d'enfants par les seniors et l'assistance, pour certaines tâches, des personnes âgées par les jeunes. La WG et la vie en communauté serait donc aussi une piste pour éviter l'isolation dans une société vieillissante et pour contribuer à tisser des liens entre les générations.

La France, des valeurs plus conservatrices et empreintes de symboles

La France construit son unité nationale sur des valeurs, en particulier les valeurs républicaines. Ces valeurs, enseignées à l'école et dans nos livres d'histoire, construisent fondamentalement la perception qu'ont les Français de la France. Cependant, cette référence à des valeurs pour nous définir pose également des problèmes, car elles restent des notions théoriques et peuvent nous pousser à ne pas toujours accorder suffisamment d'importance aux réalités, au-delà des symboles qui les sous-tendent. La position de ceux qui en France restent inflexibles sur l'âge de départ à la retraite (le chiffre de 60 ans apparaissant largement symbolique), alors que se posent des problèmes nouveaux de financement des comptes sociaux, nous semble en être un exemple. Les Allemands, plus décomplexés par rapport à cette symbolique qui a tant d'importance en France, adoptent des positions pragmatiques car ils

attachent davantage d'importance aux réalités ; c'est sûrement aussi en cela qu'ils peuvent faire preuve de davantage de capacité d'adaptation. C'est ce qui peut expliquer qu'un gouvernement de gauche (celui de Schröder) ait pris des mesures qui auraient été qualifiées en France de mesures de droite. De même, nous avons appris en France à diaboliser certaines notions : par exemple, les Français sont les plus critiques en Europe par rapport à la mondialisation, avec 73 % de Français qui estiment qu'elle est une menace pour l'emploi, et 20 % seulement qu'elle est une bonne opportunité ; en Allemagne, ces chiffres sont respectivement de 38 % et de 51 % (40 % et 42 % en Italie) (source : Eurobarometer 71, juin-juillet 2009). Ce travers se retrouve à bien des niveaux, avec souvent un manque d'analyse des situations réelles qui nous pousse à préférer rentrer dans des débats d'idée qui alimentent peurs et frustrations. Il faut bien être conscient que les Allemands n'ont pas du tout le même mode de raisonnement, car lors d'échanges entre Français et Allemands, cela peut être un sujet profond et douloureux d'incompréhension, les uns pouvant avoir tendance à rechercher plutôt le débat d'idées alors que les autres souhaitent mener une analyse basée strictement sur des faits.

Par ailleurs, la France conserve l'idée qu'elle est une grande puissance et souhaite être reconnue comme telle sur la scène internationale. Ceci découle notamment de l'héritage colonial, qui a fait de la France et du Royaume-Uni les deux plus grandes puissances européennes, puis du gaullisme, qui a entretenu cette idée de grandeur avec notamment le retrait de la France de l'OTAN. L'obtention en 1945 d'un siège au Conseil de sécurité de l'ONU, obtenu en réalité par l'art de persuasion de Churchill à Yalta, a contribué à alimenter cette conscience qu'a la France d'être un pays qui compte. Au-delà du débat sur le fait que la France soit encore une grande puissance, il nous semble que cette position française soit parfois un carcan embarrassant qui nous empêche d'analyser objectivement et simplement les problèmes, sans qu'obligatoirement nous ayons le sentiment que notre honneur est en

jeu. Ainsi, lors de la négociation du traité de Nice en décembre 2000, la France a refusé de réexaminer la pondération des voix au sein du Parlement européen et souhaitait rester sur une parité symbolique des voix entre la France et l'Allemagne, alors que la population de l'Allemagne avait augmenté suite à la réunification.

L'AFFIRMATION DIPLOMATIQUE

Visionnaire, le Général Charles de Gaulle déclarait en 1964 : « cette Europe, où, en réalité, nous tiendrons les rênes parce que nous aurons la bombe, et une influence mondiale qu'ils n'ont pas… Dans notre attelage, ils ne sont pas le cheval de tête… C'est un pauvre pays qui a une jambe de bois. Il en sera ainsi tant qu'ils ne seront pas réunifiés ». Ce point de vue s'est longtemps vérifié dans les faits, et était d'ailleurs partagé outre-Rhin.

Désormais, comme le pressentait le Général de Gaulle, la réunification a bel et bien eu lieu et les chevaux d'alors ont été remplacés par un moteur de grosse cylindrée tel que l'affectionnent les Allemands… et que les Français ne contrôlent plus.

De la politique du chèque à l'émancipation

Dans son livre de souvenirs, Helmut Schmidt, indique que « pour des raisons de susceptibilité et de prestige, Bonn ne devait en aucun cas apparaître comme une puissance dirigeante au sein de la communauté européenne. Nous devions toujours laisser la prééminence à Paris ». Si des dissensions existaient dans le couple franco-allemand, elles restaient pour la plupart contenues dans les milieux diplomatiques. Il en est ainsi des reproches formulés par De Gaulle quant au penchant atlantiste de Ludwig Erhard, de la politique nucléaire de la France ou de l'ajout en 1963 du préambule atlantiste au traité de l'Elysée. Un équilibre tacite était en tout cas maintenu et affiché, laissant la primauté politique et culturelle à la France, l'influence économique à l'Allemagne.

La chute du mur en 1989 marque le début de la réforme profonde de la politique étrangère et militaire allemande. Une dernière fois, l'Allemagne doit en cette année charnière faire preuve d'une extrême retenue face aux puissances militaires de 1945, qui oscillent entre hostilité et réserve quant à l'option de réunification allemande. L'habileté d'Helmut Kohl et son amitié avec G. Bush seront d'un grand secours lors de la ratification du Traité de Moscou, qui réintègre pleinement l'Allemagne dans le cortège des nations souveraines.

L'épisode de la réunification va toutefois marquer durablement les esprits en Allemagne, et affecter la relation franco- allemande. Ainsi, un sondage paru le 4 janvier 1991 dans le Süddeutsche Zeitung indique que les meilleurs amis de l'Allemagne sont dans l'ordre l'Union soviétique avec 59 %, les USA avec 44 % et la France avec 36 % ; deux ans auparavant, le même sondage réalisé en RFA donnait respectivement 10 %, 57 % et 67 %. Depuis ce temps, la politique étrangère allemande, longtemps limitée à « la politique du chèque » comme lors de la guerre du Golfe, a pris le chemin de l'émancipation puis de l'affirmation. En effet, Helmut Kohl réforme petit à petit la diplomatie allemande vers une « politique de retenue » qui n'exclut plus l'intervention militaire extérieure pour des opérations de maintien de la paix, à l'exemple de la Bosnie de 1993 à 1995. Soucieux de préserver des liens privilégiés avec ses principaux alliés, notamment avec les américains, il freine les demandes qui, dès 1994, se font jour pour obtenir un siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU, dont l'Allemagne est le troisième contributeur financier. Son successeur, Gerhard Schröder, premier dirigeant allemand à ne pas avoir connu la guerre, annonce le renouvellement de la classe politique allemande, qui va se détacher petit à petit du passé. Ainsi, lors de l'élaboration du traité de Nice, il n'hésite pas à briser un tabou, celui de la parité avec la France, en demandant un nombre de voix au Conseil européen proportionnel à sa taille. Suite à cette opposition affichée devant le grand public, il déclare également le 19 janvier 2001, qu' « il faut sans aucun doute redéfinir la relation

franco-allemande ». Sans nul doute, les relations franco-allemandes ont pris un tournant. Avec l'Allemagne à la manœuvre.

Le non à la guerre en Irak rompt un deuxième tabou, l'Allemagne se désolidarisant bruyamment de son allié américain, au grand désarroi de ce dernier, jusqu'alors convaincu de la fidélité reconnaissante de l'Allemagne réunifiée. Ce non ne doit pas être interprété comme un sursaut d'une attitude pacifiste mais bien comme un signe d'émancipation, laquelle participe à la formation de la nouvelle identité allemande. Il n'est ainsi plus question de « L'ancrage à l'ouest » prôné par Adenauer. Le plan Marshall de 1947 ou le pont aérien de 1948 pour Berlin, témoins d'une relation transatlantique forte qui avait permis à l'Allemagne de se rebâtir et de revenir dans le concert des nations, paraissent loin désormais. Même par rapport aux Etats-Unis, qui ont pourtant apporté un appui décisif à la réunification, l'Allemagne se sent aujourd'hui décomplexée. En effet, un sondage de Der Spiegel du 17 février 2003 montre que 62 % des Allemands estiment ne plus avoir de dette à l'égard des Etats-Unis.

D'ailleurs, dans un entretien, Gerhard Schröder confie désormais que « la vieille thèse selon laquelle nous sommes un géant économique et un nain diplomatique n'est plus valable depuis le rétablissement de l'unité allemande ». Pour G. Schröder, l'élargissement de l'Union, surtout à l'Est, doit jouer un rôle central dans la politique extérieure allemande. Il indique d'ailleurs le 4 décembre 2004 que « les Allemands seront les premiers à profiter de cet élargissement, tant d'un point de vue économique que politique ». Le lien avec la Russie est également très étroit, l'Allemagne s'approvisionnant à hauteur de 41 % en pétrole et de 36 % en gaz depuis la Russie. A l'inverse, presque la moitié de la dette extérieure russe est détenue par des intérêts allemands.

Au niveau européen, Angela Merkel, issue de l'Est, est quant à elle moins imprégnée de la culture et de l'histoire du couple franco-allemand. Elle n'hésite pas à indiquer, lors d'un discours le 19

novembre 2007, à l'occasion du 60ème anniversaire du plan Marshall, que l'Allemagne devait beaucoup aux américains, « notamment au moment de l'unification, alors que d'autres jugeaient préférable l'existence de deux Allemagnes », allusion explicite aux réticences franco-britanniques. Elle se veut plus pragmatique et est naturellement tournée vers l'Est de l'Europe, citant régulièrement la Pologne dans ses discours, comme le « deuxième grand voisin ». Elle n'hésite pas non plus à faire obstruction aux dispositions qui lui paraissent contraire à l'intérêt national, par exemple en s'opposant au plan de relance européen de 2008.

Aussi, si l'Europe servait de substitut à l'identité nationale jusqu'à l'unification, désormais l'Allemagne entend défendre ses intérêts, sans faire preuve de la retenue passée. Cette évolution de la position allemande est désormais très perceptible, d'une part en matière d'intervention militaire et d'autre part sur la scène économique européenne, alors que la France est bien souvent réduite à devoir mettre ses pas dans ceux de son grand voisin, comme l'a montré la gestion de la crise économique.

L'essor de l'implication militaire et diplomatique

La Loi fondamentale disposant que la Bundeswehr ne peut servir qu'à défendre le territoire allemand, la position de non intervention militaire des différents gouvernements allemands qui se succèdent dans les décennies de l'après-guerre reste immuable – et ce même lorsque le grand allié américain réclame, comme en 1965 lors de la Guerre du Vietnam, une participation active.

La réunification modifie radicalement la position germanique, avec la participation à la quasi-totalité des opérations de maintien de la paix décidées par l'ONU : Yougoslavie, Cambodge, Somalie, Géorgie, Soudan… Ce changement d'attitude est accompagné de la demande par l'Allemagne d'une reconnaissance plus forte au niveau international, avec la requête d'obtenir un siège permanent au Conseil de sécurité de

l'ONU. La guerre du Kosovo en 1999 confirme la montée graduelle de l'implication militaire allemande sur les théâtres extérieurs, s'agissant là du premier conflit offensif auquel participent des militaires allemands depuis la Seconde Guerre Mondiale. Par ailleurs, le commandement de la KFOR au Kosovo octroyée à un général allemand est une forme de reconnaissance du rôle de la « nouvelle Allemagne ». Pour celle-ci, cette implication militaire pose le problème de sa compatibilité avec le texte de l'article 25 de la Loi fondamentale. Pour autant, les opérations en Afghanistan amplifient l'engagement militaire allemand, voté à une écrasante majorité (538 voix pour, 35 contre et 8 abstentions) : l'Allemagne fournit aujourd'hui 4500 hommes à l'opération *Enduring Freedom*, ce qui fait d'elle la 3ème force de la coalition.

Ces modifications profondes de la doctrine militaire allemande ces 20 dernières années se sont accompagnées de débats entre tenants d'une approche pacifiste, véritable courant de pensée outre-Rhin, et défenseurs d'une affirmation militaire allemande à la hauteur de son poids économique dans le monde. Les dernières décisions prises valident les thèses des partisans de la nouvelle approche avec une refonte profonde de l'organisation de l'armée, de son équipement et de sa taille, avec le passage emblématique d'une armée de conscription à une armée de métier, apte à se projeter simultanément sur trois théâtres extérieurs.

L'armée allemande ne se distinguera donc plus à court terme de ses homologues britanniques et français que par l'absence de l'arme nucléaire et par l'absence de bases militaires permanentes à l'extérieur du territoire national. En effet, même si le réseau diplomatique français reste l'un des plus étendus au monde, dans les faits, son impact diminue, particulièrement dans la traditionnelle zone d'influence africaine, ce que les événements récents en Côte d'Ivoire ou en Tunisie confirment. Les ambitions internationales de la diplomatie française apparaissent donc de plus en plus en décalage avec les capacités

économiques et militaires réelles de la France. De plus, les Français semblent se désintéresser de plus en plus des questions internationales, à l'exemple du désintérêt manifeste pour les élections européennes, signe inquiétant de repli sur soi. Le bénéfice du siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU permet parfois de compenser ces faiblesses, à l'exemple des actions diplomatiques menées lors des troubles en Libye. Elles démontrent la capacité française à réagir dans l'urgence, fruit de l'expérience de la gestion des crises et du centralisme décisionnel.

L'affirmation diplomatique allemande, même si elle apparaît encore parfois incertaine, hésitante voire inappropriée (comme ce fut par exemple le cas lors de la crise libyenne, sur laquelle nous reviendrons), est donc une réalité avec laquelle la France doit apprendre à composer. Si la France conserve encore au niveau diplomatique mondial une influence supérieure, elle a laissé, faute d'une économie suffisamment performante, le rôle de « cheval de tête » à l'Allemagne dans la conduite des affaires européennes.

L'affirmation internationale en matière de politique économique

La réussite économique allemande depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, était clairement visible dans les données macroéconomiques, mais n'avait pas rejailli, jusqu'à ces dernières années, par la volonté d'influer sur les affaires du monde. Un premier pas décisif a ainsi été réalisé lors de la création de la monnaie unique européenne. Avec l'appui de la force du Deutsche Mark, l'Allemagne et sa banque centrale ont imposé leur principe de gestion à la nouvelle monnaie, en particulier via les critères de convergence (traité de Maastricht) imposés aux pays candidats à la monnaie unique. Les statuts de la BCE ont également été calqués sur ceux de la banque centrale allemande, en particulier en lui donnant pour seul mandat d'assurer la stabilité des prix, et non, comme pour la Fed, de favoriser la croissance et l'emploi.

Et il n'est bien entendu pas anodin de constater que la Banque centrale européenne a pris ses quartiers à Francfort.

Vers une évolution des mentalités ?

Le retour de l'Allemagne réunifiée dans le concert des nations souveraines, sa nouvelle implication dans le domaine diplomatique et militaire, sa place centrale en Europe, tendent à modifier petit à petit les mentalités. D'une grande discrétion depuis la guerre, les prises de position politiques, idéologiques ou culturelles semblent devenir plus marquées, plus visibles. Le travail de mémoire change, en atteste la façon d'aborder la guerre et la Shoah, qui semble évoluer, avec une certaine levée des inhibitions. Ainsi, les expulsions d'après-guerre, les exactions russes, les bombardements massifs des villes à partir de 1943 et la contestation du concept de singularité du génocide juif font parfois surface. En 2002, le parlement fédéral décide de reconstruire à Berlin, pour 770 millions d'euros, le château des Hohenzollern, bombardé pendant la Seconde Guerre Mondiale et rasé par la RDA ; cette reconstruction, sujette d'ailleurs à controverse, constitue une sorte de réhabilitation de la Prusse. Enfin, de façon plus anecdotique mais plus populaire, la dernière coupe du monde de football en Allemagne a vu s'afficher un sentiment national, avec force drapeaux, que le pays n'avait pas vus exhiber avec une telle ampleur depuis longtemps.

UNE FISCALITÉ STABLE ET TRANSPARENTE

Agenda 2010 : les réformes des années 2000

De nombreux pays ont été confrontés à la nécessité de mener de profondes réformes pour redresser leur compétitivité et leurs finances publiques, à l'exemple des Pays-Bas, qui ont mené des coupes budgétaires dans les domaines de l'éducation et de la protection sociale entre 1982 et 1994 ou du Canada qui a réduit de 18 à 30 % les budgets de ses ministères sur la même période. Un pays réputé pour le niveau de sa protection sociale, la Suède, a également mené une cure

d'austérité entre 1986 et 1996. Longtemps, l'Allemagne est restée un pays très riche, avec un PIB en 1980 par tête d'habitant supérieur de 20 % à la moyenne européenne ; en 2004, ce taux est tombé à 1 % (onzième des 15 pays de l'Union). En effet, entretemps, la réunification a fait peser un poids financier considérable sur l'économie allemande (1300 milliards d'euros de transferts) : quel pays aurait pu supporter un tel fardeau sans fléchir ? Face aux déséquilibres budgétaires liés au coût de la réunification et à sa perte de compétitivité, l'Allemagne a entrepris, à son tour, de profondes réformes tout en essayant de conserver son modèle social, qui est un pilier de l'identité allemande d'après-guerre.

Maîtrise du coût salarial

En 2003, Gerhard Schröder, à la tête de la coalition « rouge-verte », se retrouve dos au mur : le chômage croît, la croissance est anémique (voire négative avec -0,1 % en 2003), les déficits publics sont excessifs et le coût de l'emploi dérive (2ème plus élevé d'Europe derrière le Danemark, soit à un niveau de 15 % plus élevé qu'en France). La morosité s'installe. Le déclin de l'Allemagne est devenu le sujet de l'époque. Ainsi, le livre de Gabor Steingart « Allemagne, la chute d'une superstar » devient un best-seller. Il sert même de catalyseur à la prise de conscience politique de la crise que connaît le pays, en stigmatisant un pays qui n'innove plus, et que les cerveaux préfèrent fuir. « 1125 emplois sont détruits chaque jour en Allemagne », martèle Angela Merkel, la candidate de l'opposition. Aussi, le vendredi 14 mars 2003, Gerhard Schröder place sa deuxième législature sous le signe de la « réforme de l'Etat providence », en insistant dans son discours de rupture, face aux députés du *Bundestag*, sur l'égalité des chances plutôt que sur la redistribution et l'assistance. En repensant le rôle de l'Etat, il met ainsi son pays sur la voie de réformes douloureuses, en présentant son plan : l'Agenda 2010. On peut d'ailleurs noter la remarquable continuité politique de ce point de vue entre des coalitions gouvernementales opposées, puisque Angela Merkel n'a pas remis en

cause et a même poursuivi les réformes mises en place par son prédécesseur.

Ce programme repose sur la réduction des prestations de l'État, la volonté d'encourager l'auto-responsabilité et le besoin de réclamer davantage à tout un chacun. Adopté malgré les protestations syndicales, les réformes sont aujourd'hui symbolisées par la loi *Hartz-IV*, du nom de Peter Hartz, responsable du personnel de Volkswagen et inspirateur de ces réformes en tant que conseiller du chancelier. Du fait de ce texte, les indemnisations traditionnellement généreuses des chômeurs, pouvant durer jusqu'à 32 mois, sont ramenées à un an, à la suite de quoi seul reste un forfait mensuel de 345 euros. Les règles du marché du travail sont rendues plus flexibles, avec, entre autres, une période d'essai rallongée de 6 à 24 mois pour les salariés de grandes entreprises. Quant aux retraites, elles passent progressivement de 65 ans à 67 ans. De plus, l'introduction d'un facteur de durabilité établissant une relation entre nombre de retraités et celui des cotisants, conduit d'ici à 2030 à une réduction de la retraite nette avant impôts de 53 % du revenu à 43 % (entraînant une perte de pouvoir d'achat des futurs retraités de l'ordre de 20 à 25 %). Ces mesures prises au niveau fédéral sont également complétées par des accords locaux, au sein même des entreprises, pour sauvegarder l'emploi en échange de flexibilité supplémentaire et/ou de la maîtrise des coûts. Ainsi, en juin 2004, chez Siemens, un accord a été conclu pour allonger le temps de travail à 40 h par semaine sans compensation salariale. En novembre 2004, chez Volkswagen, en contrepartie du maintien de l'emploi, les salariés ont accepté le gel des salaires pendant 3 ans et davantage de flexibilité. Dans le secteur public, les fonctionnaires fédéraux sont passés à 40h (41 h pour ceux des Länder).

Les résultats recherchés sont atteints : entre 2000 et 2006, les salaires réels ont reculé de 0,1 % contre une hausse de 9,6 % en France ; le chômage diminue, certes au prix d'une augmentation des emplois

atypiques (partiels, CDD, mini-jobs) de 2,6 millions en dix ans. L'Agenda 2010 a donc contribué à rendre l'Allemagne de nouveau compétitive dans le contexte de la mondialisation, au prix d'adaptations.

A l'inverse, en France, les prélèvements obligatoires sur les entreprises vont croissants et sont désormais les plus élevés d'Europe, se montant, charges sociales comprises, à 17 % du PIB, soit 6 points de plus que la zone euro, et presque le double de l'Allemagne (cf. Rapport du Conseil des prélèvements obligatoires, octobre 2009). Cette charge s'explique en partie par le fait que les ménages français restent, somme toute, moins sollicités qu'ailleurs en Europe.

Equilibre du budget de l'Etat

Durant les premières années 2000, la dette de l'Etat a explosé, suite aux trois chocs économiques majeurs constitués par la réunification, le passage à l'euro et les effets de la mondialisation. Le conseil des sages, organisme regroupant des économistes indépendants, identifie que deux tiers de la faiblesse de la croissance serait liée à la seule réunification. L'augmentation des prélèvements sociaux (19 % au lieu de 15 % en 1990) pour aider l'ex-RDA a en particulier entraîné une atonie de la demande intérieure et des recettes fiscales associées. Le changement de monnaie a quant à lui supprimé l'avantage compétitif que possédait l'Allemagne en Europe, constitué par l'existence de taux d'intérêt très bas liés à la référence DM. Enfin, la mondialisation a permis l'arrivée de nouveaux compétiteurs et des opportunités de délocalisation, qui ont été nombreuses, surtout à l'Est de 2003 à 2006, pour rechercher un coût du travail et un impôt sur les sociétés plus faibles.

Afin de réduire le déficit public, le gouvernement a décidé d'augmenter significativement la TVA à compter du 1er janvier 2007. En 2010, un nouveau train de mesures a été pris pour économiser 11 milliards d'euros dès 2011, dans l'objectif d'atteindre à moyen terme un équilibre des finances publiques. Les principales mesures concernent des baisses

de prestations sociales, une taxe sur les billets d'avion et des coupes budgétaires pour la Défense. Le programme de stabilité, adopté en 2011, est basé sur des perspectives de croissance prudentes (2,3 % cette année, 1,8 % l'an prochain puis 1,5 % de 2013 à 2015) inférieures à celles des instituts de recherche économique. Malgré tout, il prévoit un déficit public de 2,5 % en 2011, 1,5 % en 2012 et de seulement 0,5 % en 2014. Aussi, et malgré la très forte crise économique de ces dernières années, l'Allemagne n'aura dépassé que deux fois la barre de 3 % fixée par le Pacte de stabilité européen, en 2009 (3 %) et en 2010 (3,3 %). Si le déficit public paraît désormais aujourd'hui sous contrôle, l'assainissement des finances publiques prendra tout de même du temps, car la dette accumulée dépasse encore de loin les critères de Maastricht, et ne descendra que lentement : de 83,2 % du PIB en 2010, elle devrait s'élever à 82 % en 2011, 81 % en 2012, 79,5 % en 2013 et 77,5 % en 2014. Enfin, en matière de dépenses sociales, tout un train de mesures a été pris, combinant l'introduction d'un ticket modérateur, le versement d'une redevance forfaitaire de 10 euros par trimestre lors de la première visite chez le médecin et la réduction des prestations remboursées par le système général, avec, par exemple l'exclusion des frais dentaires.

Réussites économiques

La part de la R&D dans le PIB est passée de 2,2 % à 2,5 % entre 1998 et 2005, ce qui permet à l'Allemagne d'occuper la 3ème place mondiale pour le nombre de brevets déposés. La population faisant des études supérieures est passée de 28 % à 36 % et une rénovation du rythme scolaire est entreprise (école toute la journée) pour un budget de 4 milliards supplémentaires.

De fait, la réussite économique impressionne, comme le souligne Peter Englisch, auteur de l'étude réalisée par Etude Ernst & Young sur le *Standort Deutschland* (Allemagne comme territoire d'accueil économique) : « la crise économique passée, l'Allemagne signe un retour

impressionnant. Elle est aujourd'hui sans conteste l'économie européenne la plus dynamique et la plus compétitive », selon lui du fait de la précocité des réformes qui ont été adoptées. L'étude recense ainsi 560 projets étrangers d'investissement en Allemagne en 2010 (soit 34 % de plus que l'année précédente), ce qui correspond à la création de 12 000 emplois ; par ailleurs, 43 % d'entreprises comptent investir dans le pays en 2011, dans les secteurs jugés prometteurs que sont l'automobile, la pharmacie, les biotechnologies ainsi que les technologies de l'information – les secteurs bancaires et immobiliers attirant moins de capitaux. De 2004 à 2007, les PME allemandes de grande taille (plus de 250 personnes) ont consacré 30 % des investissements neufs aux nouvelles technologies contre 10 % pour les entreprises françaises.

Ces constats sont également partagés, de ce côté-ci du Rhin par certains hommes politiques ou économistes, qui, à l'instar d'Alain Minc, n'en redoutent pas les effets sociaux, en affirmant qu'il faut « faire ce qu'on fait les Allemands au début des années 2000, avec les réformes de Schröder. Celles-ci n'ont pas détruit le modèle allemand, tant elles sont restées à la marge. ».

De fait, l'Allemagne, si elle a subi comme les autres pays développés la concurrence des pays émergents, a su également en tirer profit, en externalisant fortement dans les pays à faible coût de main d'œuvre tout en gardant une large part des activités d'assemblage sur le sol allemand. Ceci fait dire à l'économiste Hans-Werner Sinn que « l'Allemagne évolue de manière rampante vers une économie de bazar », avec 40 % de la valeur ajoutée des produits exportés qui a été au préalable importée de pays où la main d'œuvre est moins chère.

La précarisation d'une partie de la population

Malgré ce qui vient d'être dit, les signes d'une précarisation de la société allemande sont toutefois nombreux. Ainsi, durant les cinq premières années du gouvernement Schröder, c'est-à-dire entre 1998 et 2003, la

proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté est passée de 12,1 % à 13,5 % de la population. Les inégalités se sont nettement accrues : entre 1995 et 2008, la part des salariés à faible rémunération (inférieur à 6 euros de l'heure) est passée de 15 % à 22,2 % de l'ensemble des salariés. En 2005, 1,5 millions d'enfants, soit un sur dix, vivent dans la précarité, soit deux fois plus que 10 ans auparavant. Si l'on retrouve traditionnellement parmi les victimes de la misère les mères célibataires, dont la proportion est en constante augmentation, et les immigrés, il est notable qu'une nouvelle forme de pauvreté a émergé ces dernières années : celle engendrée par le chômage qui n'est plus aussi bien indemnisé depuis la mise en œuvre de *Hartz IV*. En effet, si le chômage était indemnisé jusqu'à une période de 32 mois, le chômeur d'Allemagne de l'Ouest touche désormais au bout d'un an la somme forfaitaire de 345 euros par mois à l'Ouest, et 331 euros à l'Est. Ceux qui ont des biens ou des conjoints solvables ne bénéficient pas de cette allocation. D'ailleurs, sa mise en œuvre s'est accompagnée, durant l'été 2004, de nombreuses manifestations, surtout à l'Est, organisées par le PDS (parti néo-communiste), sous les banderoles : « *Hartz IV*, c'est la pauvreté faite loi ». Michael Sommer, président du DGB, déclarait ainsi que « *Hartz IV* a empoisonné le climat social en Allemagne. C'est insupportable. [...] Les employés subissent un chantage car ils savent que si leurs entreprises ferment, ils seront soumis au système *Arbeitslosengeld II*[2] après un an. »

Or, le terme de pauvreté a été longtemps ignoré dans l'Allemagne d'après-guerre. Banni. Pourtant, si le pays a su se reconstruire sur des valeurs très égalitaristes, il est en train de vivre un écartèlement inédit

---

[2] *Arbeitslosengeld II* : forfait mensuel que nous venons d'évoquer.

entre les élites économiques et les citoyens de base, ainsi qu'entre ceux-ci et toute une frange de la population désormais pauvre.

Le pays saura-t-il s'adapter ? Le capitalisme rhénan trouvera-t-il un équilibre entre revitalisation et garanties sociales ? L'allongement, décidé par A. Merkel fin 2007 suite à la pression sociale, de la durée de versement de l'allocation chômage (15 mois au lieu de 12 pour les moins de 45 ans, 18 mois pour les plus de 50 ans) semble indiquer que la recherche continuelle de l'équilibre et du consensus ainsi que le sens du pragmatisme n'ont pas disparu.

Des faiblesses sociétales outre-Rhin

CRASH DÉMOGRAPHIQUE ET PLACE DE LA FEMME DANS LA SOCIÉTÉ

L'Allemagne se dépeuple à grande vitesse : le taux de fécondité de 1,3 enfant par femme en 2010 (contre 2,1 en France) ne suffit pas au renouvellement de la population, et ce malgré les flux migratoires ; fait marquant, depuis 1972, le nombre des décès dépasse celui des naissances. Selon une projection de l'OCDE, en 2050, l'Allemagne comptera 64,9 millions d'habitants, en tenant compte d'une immigration de 100 000 personnes par an. Pour maintenir la population à un niveau constant, cela nécessiterait une immigration de 324 000 personnes par an. A titre de comparaison, on dénombre en Allemagne 665 126 naissances en 2009, soit 17 388 de moins qu'en 2008, contre 821 000 en France, pays pourtant moins peuplé. C'est donc bien à un crash démographique que l'Allemagne est confrontée, ce qui pose de multiples problèmes : difficultés pour trouver du personnel compétent, financement problématique du système de retraites d'ici quelques années mais aussi problèmes d'identité, car le non renouvellement des générations implique une augmentation de l'immigration.

Les causes du dépeuplement

Les différences de fécondité entre la France et l'Allemagne ont une origine historique, sociale et culturelle. Dès le XIXe siècle, la France a commencé à développer des structures d'accueil et de prise en charge de la petite enfance (loi Roussel, 1874). Cette politique nataliste ne s'est

jamais démentie depuis, ce qui a permis au pays de ne presque jamais descendre sous le seuil fatidique des 2 enfants par femme.

Après la Seconde Guerre, la RFA et la RDA ont mené des politiques familiales très différentes : la RDA a favorisé la participation des femmes au marché du travail et a poursuivi des objectifs natalistes, d'où une émancipation économique plus grande et le développement d'un réseau dense de crèches et d'importantes prestations pour les parents. Au contraire, en RFA, la politique familiale s'est définie par opposition à celles qui ont été menées par le Troisième Reich et la RDA : l'enfant devait être éduqué dans un cadre non directif, ce qui excluait en particulier de recourir à des crèches ou jardins d'enfant et contraignait les mères à rester au foyer avec leur enfant. Dans ce cadre, la famille représentait une barrière de protection entre l'individu et l'Etat.

Aujourd'hui, la femme allemande est mise dans une position qui ne lui permet pas facilement concilier sa vie familiale et sa vie professionnelle. Le modèle prédominant en Allemagne, hérité de la RFA, est en effet celui du père unique pourvoyeur de ressources de la famille, et qui doit apporter à sa femme une protection sociale par son travail lorsque celle-ci a un enfant. Réciproquement, la société attend de la femme qu'elle reste chez elle pour s'occuper de son enfant, si elle choisit d'en avoir un ; si elle ne respecte pas cette règle, elle est cataloguée comme « mère corbeau » (*Rabenmutter*), ce qui traduit le peu de cas qu'elle fait de sa progéniture. D'ailleurs, jusqu'au milieu des années 80, les syndicats attaquaient le travail féminin, responsable selon eux du chômage galopant. Avec la réunification, les aides à la petite enfance en Allemagne de l'Est ont été alignées sur celles de l'Ouest, engendrant un effondrement de la natalité.

De plus, une inversion de tendance dans les années à venir semble très improbable. En effet, le désir d'enfant reste stable depuis 15 ans à 1,7 enfant, et l'âge moyen des mères à la naissance du premier enfant recule – il est passé de 26,9 ans en 1991 à 29,8 ans en 2007. Aujourd'hui, seulement 35 % des hommes à l'Ouest et 43 % à l'Est estiment qu'une

femme doit avoir des enfants pour vivre une vie accomplie, contre 64 % en France ! L'Allemagne est donc bel et bien tombée dans un piège à fécondité : avoir peu ou pas d'enfants est devenu une norme, les taux de fécondité très bas sur longue période générant une spirale démographique baissière durable.

Les tentatives de réforme

Masqué d'une certaine façon par l'intégration des 16 millions d'Allemands de l'Est, le problème de la dénatalité fait l'objet d'une prise de conscience progressive. L'objectif de la politique nataliste allemande est d'obtenir le deuxième enfant, et de concrétiser le désir d'enfant, qui se situe aujourd'hui à 1,7 enfant par femme. Aussi, après avoir connu une longue période où « toute politique nataliste était taboue, car cela renvoyait à l'époque nazie ou à l'ère soviétique » comme l'indique Christian Stoffaës (professeur d'économie internationale à Paris II), l'Allemagne essaye-t-elle désormais de s'inspirer de la politique familiale de pays comme la France ou la Suède, avec une ministre de la famille très déterminée, Ursula Von Leyen (CDU), qui occupe ce poste de 2005 à 2009.

Ainsi, des efforts sont faits depuis quelques années pour augmenter le nombre des structures d'accueil, qui restent aujourd'hui encore insuffisants. Certes, le gouvernement actuel d'Angela Merkel souhaite créer 455 000 places supplémentaires en crèche (*Kitas*) d'ici 2013, mais, depuis les réformes de 2000, renforcées par les réformes du fédéralisme en 2006, interdisent au *Bund* de financer les infrastructures de garde d'enfant. Il ne peut pas non plus forcer les *Länder* et les Communes à les mettre en œuvre.

Par ailleurs, les rythmes scolaire outre-Rhin ne permettent pas d'assurer la garde des enfants pendant toute le journée, les écoles primaires et secondaires (régies par les *Länder*) n'étant pour la plupart ouvertes que le matin – de huit heures à midi ou treize heures. Dès lors, les mères se heurtent souvent à la problématique de la garde des enfants, ce qui

contribue à les empêcher de travailler à plein temps, et ce même lorsque leurs enfants sont plus grands et scolarisés. C'est pour cette raison que le gouvernement a essayé de transposer peu ou prou le système français de congés parental, en créant le 1er janvier 2007 le dispositif *Elternzeit*, qui prévoit qu'un des deux parents peut rester à la maison pour une période déterminée de un à deux ans et recevoir un certain pourcentage de son salaire antérieur (équivalent à 67 % du salaire touché précédemment, plafonné à 1800 euros), tout en ne pouvant être licencié.

Pourtant, selon un sondage effectué par l'Institut d'Allensbach, pour 90 % des parents, la possibilité de consacrer du temps à leur famille est au moins aussi déterminante que la rémunération proposée dans le choix d'un emploi. Les entreprises allemandes ont ainsi tout intérêt à élaborer des dispositifs innovants pour permettre à leurs salariés de concilier vie professionnelle et vie de famille, étant donné la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, comme l'a souligné Kristina Schröder, ministre fédérale de la Famille. Certaines entreprises sont conscientes de ces enjeux, et ont créé en 2006 le réseau *Erfolgsfaktor Familie*, sous l'égide de l'Association des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHK) et du ministère fédéral de la Famille. Cette association, qui regroupe déjà près de 3400 membres, conseille et soutient les entreprises, notamment les PME, dans la mise en œuvre de mesures favorables à la famille.

Mais, au-delà des obstacles techniques, subsistent également des obstacles culturels. Car, localement, les mentalités sont encore très marquées par l'idée que l'enfant de moins de 3 ans a besoin de sa mère. Cette idée date de l'après-guerre et même le féminisme des années 70 n'a pas réussi à la faire disparaître entièrement. Et, de fait, plus de 10 millions d'Allemandes restent à la maison pour s'occuper des enfants et du ménage, contre seulement deux millions de femmes au foyer en France. Et un autre modèle prend de l'ampleur : celui de la femme sans

enfant, avec 25 % des Allemandes qui ne deviennent jamais mère, ce qui est unique au monde.

Les mesures d'aides gouvernementales et l'instauration d'une nouvelle politique familiale facilitant le retour au travail pour les femmes ne font d'ailleurs pas l'unanimité comme c'est plus largement le cas de ce côté-ci du Rhin. En effet, lors de leur adoption, en 2007, un vif débat sur leur opportunité s'est engagé au sein même du parti chrétien-démocrate ainsi que dans la société. Des représentants de l'église catholique, comme l'évêque Mixa, ont critiqué cette nouvelle politique, jugée comme allant à l'encontre des familles et réduisant les femmes à la seule fonction d'accoucher des enfants. D'autres ont établi des parallèles entre les nouveaux dispositifs et la garde des enfants dans l'ancienne RDA. La nouvelle politique familiale instaurée, même si elle facilite sur le papier le retour au travail pour les femmes, reste ainsi quelque peu naïve et fonctionnaliste, en privilégiant la copie de modèles étrangers et en négligeant les aspects culturels. Elle trouve donc rapidement ses limites, caractérisées par l'absence de rebond du taux de natalité. En effet, selon le Süddeutsche Zeitung (29 décembre 2010), sur les 9 premiers mois de 2010, seul un rebond minime de 3,6 % des naissances a été enregistré.

Les politiques familiales menées depuis 2000 ont clairement sous-estimé le problème de fond lié aux normes sociales, avec l'idée que la politique de transferts suffit à faire augmenter la fécondité. Pourtant, à n'en pas douter, la société allemande mettra beaucoup plus de temps pour oublier le terme de *RabenMutter* qu'elle n'en mettra pour construire de nouvelles crèches.

Les conséquences démographiques et économiques

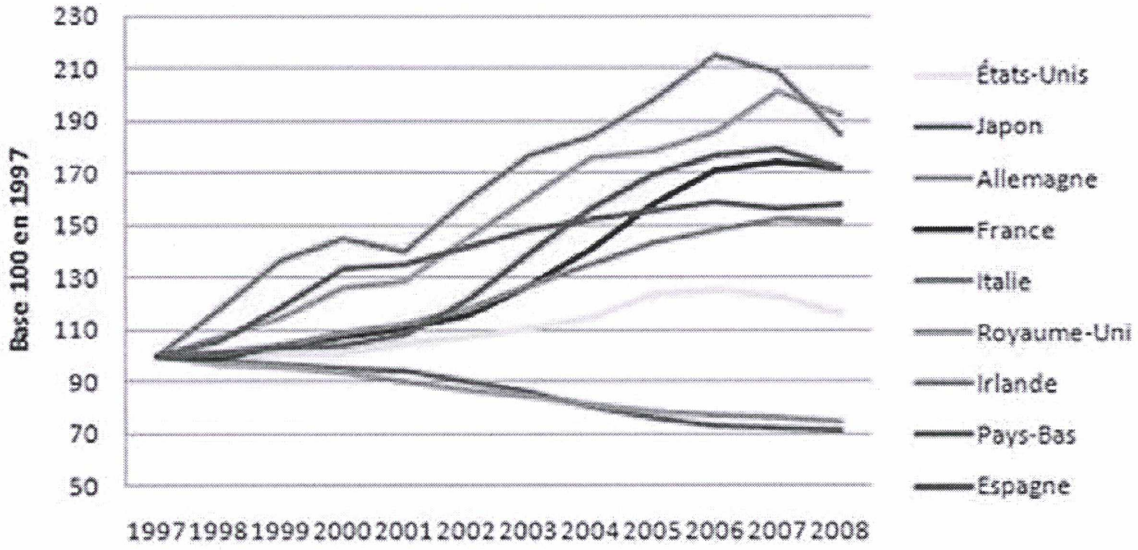
La nouvelle politique nataliste arrive trop tard. Chaque génération née depuis 1964 est plus petite d'un tiers que celle qui la précède et le nombre de femmes en âge de procréer se réduit inexorablement. Même si toutes les Allemandes se mettaient à avoir deux enfants, elles ne sont

pas assez nombreuses pour enrayer le retard pris depuis trente ans. Ainsi, selon les projections de l'OCDE, la dénatalité de l'Allemagne constitue une réelle menace en ce qui concerne la main d'œuvre disponible, celle-ci étant amenée à chuter de 40 % d'ici à 2050.

Avec la prolongation de la vie active, le recours à l'immigration peut contribuer à pallier une partie des quelques 5 millions de travailleurs qui manqueront à l'horizon de 15 ans (source : Fédération des chambres de commerce), ce qui vient de pousser le gouvernement allemand à prendre une directive facilitant la reconnaissance de 300 000 diplômes étrangers.

Ces projections font état qu'à l'horizon 2050, 32 % de la population allemande aura plus de 64 ans contre 15 % en 1985 ; la population en âge de travailler passera de 65 % en 2012 à 51 % en 2050. Comme nous l'avons déjà souligné, ceci pose de multiples problèmes, notamment de pérennité des systèmes sociaux mais aussi d'identité, avec la nécessaire augmentation de l'immigration. Cette décroissance est également lourde de menaces pour l'innovation et la création mais aussi pour la consommation intérieure. L'avenir même du pays peut sembler engagé, comme le souligne Steffen Kröhnert, sociologue à l'institut pour la population et le développement : « Il faut se faire à l'idée que l'Allemagne du futur ne sera plus jamais aussi riche qu'elle l'a été, sans compter le problème des retraites. »

En revanche, la dénatalité est un des éléments qui participe à la modération des prix de l'immobilier, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Se loger à Berlin est ainsi bien moins cher que se loger à Paris…



Graphique 3 - Evolution du rapport prix immobiliers / revenus entre 1997 et 2008

La situation en France

La situation française, même si elle est caractérisée par un vieillissement rapide, semble presque idyllique comparée à celle de l'Allemagne : l'IFRI titre même « la France vieillit, l'Allemagne se fossilise » dans une de ses publications. Depuis cinq décennies, les femmes françaises ont plus d'enfants que les femmes allemandes, écart qui s'est accru ces dernières années. L'origine de ce phénomène remonte à la fin du XIXe siècle, avec une politique familiale active sur fond de menaces militaires, notamment le développement de structures d'accueil et de prise en charge de la petite enfance. Par la suite, le Code de la famille de 1939 marque la volonté de l'Etat d'encourager les naissances, volonté non démentie depuis et qui a su s'adapter aux évolutions de la société. Les derniers chiffres de la natalité française confirment que le pays est en mesure de pérenniser sa population, limitant ainsi les déséquilibres des comptes sociaux.

L'absence de parité homme femme : un travers franco-

allemand

En France comme en Allemagne, les femmes sont pénalisées sur le marché du travail. Leurs perspectives de carrières sont en effet nettement moins bonnes que celles des hommes : à travail égal, les femmes allemandes et françaises gagnent en moyenne un quart de moins que leurs collègues masculins, pour une différence moyenne européenne de 15 %.

En France comme en Allemagne, les tentatives entreprises pour l'égalité des chances entre sexes montrent de modestes résultats, avec, en France, un recul de 7 points seulement en 25 ans du différentiel de salaire. Et si en politique, les femmes allemandes bénéficient d'une situation un peu plus enviable que les femmes françaises, on observe en revanche les mêmes discriminations en ce qui concerne l'occupation des postes de « top-management », avec respectivement 5 % en France et 5,6 % en Allemagne (2008).

Par ailleurs, la discrimination salariale entre hommes et femmes est très importante en Allemagne. Beaucoup de femmes occupent des emplois précaires, conséquence de la loi *Hartz IV* (2004, gouvernement Schröder). A l'autre extrémité, on trouve des femmes qui travaillent mais n'ont pas d'enfants – c'est le cas de 40 % des femmes ayant fait des études supérieures. Certes, les femmes sont entrées sur le marché du travail, mais avec des emplois à temps partiel. Ainsi, les emplois à moins de 400 €, les intérims et les bas salaires sont occupés en majorité par des femmes.

L'ALLEMAGNE DE L'EST, TERRE BRÛLÉE

Réunifier deux entités comme la RFA et la RDA, après 45 ans de séparation selon des modèles économiques et politique opposés, est une première dans l'Histoire. Si cette réunification a globalement eu lieu sans violence, ce qui est à souligner, il n'en demeure pas moins que, malgré des transferts financiers énormes, un hiatus économique

perdure entre les deux entités, contribuant à nourrir une crise identitaire. L'avenir dira si les raisons d'espérer se concrétisent.

Les limites de la politique de transfert

L'Allemagne de l'Est a bénéficié et bénéficie encore de transferts financiers considérables, chiffrés à environ 1300 milliards d'euros depuis 1990. Ces transferts, au lieu de baisser comme espéré, augmentent : au cours des trois dernières années, elles ont représenté en moyenne pas moins de 110 milliards transférés de l'ouest vers l'est, ce qui représente environ 32 % du PIB est-allemand ! Assurés essentiellement par l'Etat fédéral (71 %) mais aussi par la sécurité sociale (17 %), les *Länder* et les communes (12 %), les transferts ne préparent pas beaucoup l'avenir, se concentrant sur des dépenses sociales (45 %, dont chômage et retraites), tandis que les investissements dans l'économie et les infrastructures ne représentent que 22 %. Par ailleurs, le pacte de solidarité II (156 milliards), qui couvre la période de 2005 à 2019, date à laquelle le niveau de richesse de l'est devait en théorie avoir rejoint le niveau de l'ouest, arrive bientôt à son terme. Sans reconduction de la contribution de solidarité associée, fixée à 5,5 %, la situation à l'Est risque de se dégrader. Quant au système dit de péréquation entre *Länder* riches et pauvres (*Länderfinanzausgleich*), ils font l'objet aujourd'hui de fortes critiques dans les *Länder* les plus riches.

Un marasme économique

Malgré les efforts considérables consentis[3], l'Allemagne de l'Est ne s'est pas remise du traumatisme économique de la réunification : la rapidité de l'unification, la parité monétaire décrétée ainsi que le rattrapage salarial ont conduit à un effondrement de nombreuses entreprises, générant subitement environ 2,5 millions de suppressions d'emplois. De plus, la privatisation de 14 000 entreprises d'Etat et de coopératives de l'ex-RDA (ce qui représentait 80 % de l'économie est-allemande) s'est faite essentiellement par des capitaux venant d'Allemagne de l'Ouest (85 %), faisant de l'ex-RDA une terre de filiales. Aujourd'hui encore, le taux de chômage est deux fois plus élevé à l'Est qu'à l'Ouest et peu de grandes entreprises sont présentes (1505 grandes entreprises de plus de 250 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'ouest contre 91 à l'est). De ce fait, l'Est réalise peu d'activité de recherche et de développement et ses entreprises sont 4 fois moins exportatrices. Le PIB par habitant tout comme la productivité restent à la traîne et stagnent depuis plusieurs années. Ce déclin économique pousse à un exode des jeunes, d'où un fort déclin démographique. Un flux migratoire important, de l'ordre de 100 000 personnes par an, généralement les plus formées, caractérise le décalage persistant entre les deux parties de l'Allemagne ; ce sont ainsi quelques 1,6 millions d'habitants qui sont partis entre 1990 et 2008, principalement des personnes diplômées ayant entre 20 et 40 ans.

---

[3] H. Kohl en décrétant la parité monétaire, préfère ne pas attirer l'attention de l'opinion publique sur la situation économique réelle de la RDA, il souhaite donner un signal politique fort en fixant des conditions très favorables aux Allemands de l'Est.

Ainsi, pour plus de 80 % des Allemands de l'Est, la situation s'est détériorée depuis la réunification dans les domaines du logement, de la sécurité de l'emploi et la cohésion sociale, mais aussi de l'éducation (source : Institut Allensbach, 2007). Si l'union politique est un succès, l'union économique et sociale, au demeurant fort coûteuse, relève aujourd'hui de l'utopie.

La crise identitaire

Au point de vue politique, économique et social, ce sont les règles de la RFA qui se sont appliquées au nouvel ensemble. C'est pourquoi pour beaucoup, et en particulier en Allemagne de l'Est, l'unification a en fait été vécue comme une annexion. La Loi fondamentale n'a d'ailleurs été que modifiée qu'à la marge suite à la réunification. Cet état de fait a contribué à un sentiment de frustration, toujours actuel. Les Allemands de l'Est, attachés à la justice sociale, ont notamment l'impression que leurs valeurs ont été dissoutes, au seul bénéfice de la vision ouest allemande et sans reconnaissance aucune pour un peuple qui a renversé seul une dictature. Ce manque de mise en commun des valeurs risque de faire perdurer une certaine opposition est-ouest et nourrit à l'est le sentiment *d'Ostalgie*, c'est-à-dire de nostalgie du temps de la RDA. De part et d'autre, d'ailleurs, certains nourrissent des remords, avec 12 % des Allemands qui souhaiteraient voir le mur reconstruit. Si l'Ouest est critiqué à l'Est pour son égoïsme, l'Est est souvent présenté par les médias sous le prisme de la gabegie d'aides, la poursuite d'une politique d'assistanat ou des scandales liés à l'ouverture des dossiers secrets de la Stasi. Ce sentiment peut se lire dans les urnes, avec des résultats plus faibles pour les partis jugés comme « importés » de l'ouest (SPD/CSU), qui ne remportent qu'environ 56 à 70 % des votes à l'Est contre 73 à 80 % à l'ouest (2005). Le parti de gauche néo-communiste recueille quant à lui 25 % des voix, contre moins de 5 % à l'Ouest, traduisant pour partie une réaction identitaire. En revanche, l'extrême droite, si elle est

présente chez les jeunes et les sans-emplois, n'a pas réalisé de percée pour l'instant.

Des raisons d'espérer toutefois

Si le tableau économique et social de l'Allemagne de l'Est est encore bien loin de ce que la réunification avait laissé espérer, force est de constater que l'Allemagne a entrepris et mené une réunification tambour battant, sans équivalent dans l'Histoire. Grâce à une capacité d'adaptation déjà soulignée, l'Allemagne a mené de profondes mutations et a investi massivement : les infrastructures, de transport notamment, ont fait l'objet d'efforts considérables. De plus, des règles similaires s'appliquant désormais de part et d'autre de l'ancienne frontière, et l'ensemble forme désormais une entité équilibrée et réellement unifiée d'un point de vue politique.

Lors de l'unification, la RDA était très en retard sur la RFA. Le rattrapage ne pouvait être que très long, dans un pays qui ne présentait un PNB par habitant que de 29 % de celui de l'ouest, où les équipements des entreprises étaient obsolètes et les infrastructures en mauvais état et insuffisantes, à l'exemple du téléphone qui n'était présent que dans 17 % des foyers. Aujourd'hui, le PIB par habitant s'établit désormais à 70 % de celui de l'ouest.

Certaines particularités du système éducatif est-allemand sont aussi très intéressantes pour l'Allemagne : il s'agit de l'ouverture des écoles toute la journée, et la présence d'un important réseau de crèches et de jardins d'enfants en ex-RDA. En effet, du temps de la RDA, ce réseau était environ vingt fois plus développé qu'à l'Ouest, ce qui permettait à 91 % des femmes en RDA de travailler. On peut espérer que dans l'évolution des politiques familiales et l'évolution du système éducatif pour la petite enfance, le modèle de l'ex-RDA pourra enfin être reconnu comme tel en Allemagne, ce qui pourrait permettre d'accélérer les réformes nécessaires au vu des problèmes de démographie et de natalité en Allemagne que nous avons déjà évoqués.

Même si la situation est loin d'être totalement satisfaisante, des progrès non négligeables ont donc été réalisés.

LES DÉFIS DE L'IDENTITÉ ET DE L'IMMIGRATION

La disparition des mythes fondateurs de la nation allemande

Comparée aux grandes nations ouest-européennes, l'Angleterre et la France, dont les mythes fondateurs sont démocratiques et révolutionnaires, l'Allemagne est une création récente (*Verspatete Nation*, ou nation en retard, selon le concept de Helmuth Plessner). D'abord *Kulturnation* (Nietzsche, *La naissance de la tragédie*) en quête d'unité étatique, le Reich de 1870-1871 dut se trouver des ascendants politiques. Or que ce soit dans les images de Frédéric II, de l'empereur Barberousse ou des Germains, l'idée d'un germanisme voué à la domination avait déjà une certaine consistance. Les Allemands se positionnaient comme des « héros », contrairement à leurs ennemis de la Première guerre, qui étaient des « marchands » dotés seulement d'une « civilisation » (Werner Sombart, *Handler und Helden* – Marchands et héros –, 1915). Au contraire, l'Allemand qui veut exprimer sa fierté parle de sa *Kultur*, la civilisation n'étant perçue que comme une coque externe, d'importance au fond secondaire.

Le mythe politique était que contrairement aux autres pays, fondés autour d'une société (*Gesellschaft*), association intéressée à vocation libérale-démocratique et servant finalement les intérêts des couches dirigeantes, l'Allemagne devait être une communauté du peuple (*Volksgemeinschaft*) fondée sur l'identité de sang, de tradition et d'expérience nationale.

En 1945, la reconnaissance de la responsabilité dans la guerre et du génocide ont entraîné une rupture d'identité en RFA : la Loi fondamentale devint le mythe fondateur de la démocratie, et la culture américaine fut une sorte de substitut à l'identité « perdue ».

La RDA quant à elle se construisit sur une double négation, celle du nazisme et de l'impérialisme, et le mythe socialiste vint s'y substituer. L'incapacité à rivaliser avec le succès économique de la RFA, l'enfermement de la RDA sur elle-même (qui la fit passer à côté des révolutions des communications et de l'automation notamment), l'absence d'élites bourgeoises et intellectuelles qui empêchait le renouvellement du système, l'éloignement petit à petit de l'utopie socialiste eurent finalement raison de ce modèle.

La difficulté de l'après-1990 est de redonner du sens à la nouvelle situation, et à quels nouveaux mythes se raccrocher. L'imaginaire allemand a toujours été romantique et anticapitaliste (longtemps opposé aux puissances coloniales françaises et anglaises, il s'est théorisé comme anti-marchand durant la Première Guerre). Aujourd'hui, une des difficultés pour l'Allemagne est de se redessiner une identité, sachant que l'imaginaire de la nation n'est plus encadré par des mythes.

L'échec de la politique d'immigration *Multi-kulti*

En termes statistiques, la part des populations immigrées en incluant les descendants d'immigrés est assez semblable en France et en Allemagne, autour de 20 % de la population totale. Ainsi, la part des immigrés et descendants d'immigrés s'élève à 20 % en Allemagne, soit 16 millions de personnes : 11 millions d'immigrés et 5 millions d'enfants d'immigrés (*Stastistisches Bundesamt*, 2010) ; en France, les immigrés représentent 8,3 % de la population, soit 5,2 millions d'individus (Insee, 2010), et on estime que les descendants d'immigrés représentent 11 % de la population, soit 6,5 millions de personnes (Borrel et Lhommeau, 2010).

Le paradoxe de l'Allemagne est que depuis que le pays existe, c'est une terre d'immigration mais qu'il ne se reconnaît toujours pas comme tel. Une véritable intégration des travailleurs venus de l'étranger n'a jamais été voulue. La société était construite tel un terrain de camping pouvant accueillir le passage de différentes cultures mais sans vouloir les

fusionner. La prise de conscience de sociétés parallèles devenues permanente est récente. Dans son livre *Deutschland schafft sich ab: Wie wir unser Land aufs Spiel setzen*, Thilo Sarrazin pointe du doigt en particulier la communauté des travailleurs turcs qui ne parle qu'un allemand approximatif, parfois même pour la deuxième génération née en Allemagne. Angela Merkel parle d'échec du modèle de la société *Multikulti*. Depuis peu, comme partout en Europe, on s'interroge sur une identité nationale. Cette introspective est rendue en Allemagne d'autant plus difficile que dès qu'il est question de nationalisme, surgit inévitablement l'inquiétude jamais apaisée d'une réapparition d'une mentalité nazie. L'Allemagne est en quête d'un nouveau modèle, afin de rassurer la population étrangère présente sur son territoire, mais également afin de convaincre les travailleurs étrangers qualifiés dont son économie a un besoin urgent.

Même si Thilo Sarrazin a su provoquer le débat avec son livre, par ailleurs extrêmement critiqué en Allemagne, les solutions n'ont pas encore été trouvées. Les médias allemands montrent à l'antenne une immigrée qui affirme avoir tout ce dont elle a besoin en termes de prestations sociales, mais qu'elle ne ressent en revanche pas le besoin d'un contact avec la société allemande et les Allemands. Cela participe sans aucun doute au regain de nationalisme en Allemagne. Il règne en effet un ressentiment envers ceux que certains qualifient de « passagers clandestins » de l'Etat social allemand. Les immigrés turcs ne dénigrent-ils pas la culture allemande, comme en témoigne le fait qu'ils ne savent pas parler la langue du pays ? Mais d'un autre côté, l'Allemagne les a-t-elle réellement encouragés à s'intégrer ? Ne pensait-elle pas plutôt qu'ils allaient repartir une fois le besoin en main d'œuvre comblé ? C'est en tout cas ce que semble penser le Premier ministre turc lui-même, Recep Tayyip Erdoğan, qui a déclaré à Düsseldorf le 27 février dernier devant 10 000 Turcs : « Vous êtes Turcs et vous resterez Turcs où que vous soyez. [...] Apprenez d'abord le turc à vos enfants [...] participez mais ne vous adaptez pas. » Ces difficultés sont encore loin d'être résolues,

comme le montre l'absence de ligne de conduite cohérente de l'Allemagne face à la révolution arabe en Afrique du nord. Autre paradoxe : à l'intérieur du pays, Angela Merkel n'hésite pas à afficher que le christianisme est une des valeurs fondamentales de l'Allemagne, mais elle affirme également que l'islam fait maintenant partie intégrante de la société allemande.

Ces difficultés ne sont pas propres à l'Allemagne et concernent une grande partie de l'Union européenne. En France il existe également un débat sur l'intégration et l'identité nationale ; cependant, le travail de premier niveau concernant la langue, la laïcité, et la nationalité a déjà été en grande partie réalisé. Le problème de l'intégration des populations immigrées en France est davantage à rechercher dans les débouchés que les populations immigrés parviennent réellement à trouver dans la société, et dans les nombreuses exclusions et discriminations auxquelles ces populations sont confrontées (voir le rapport de la Cour des Comptes, *L'accueil des immigrants et l'intégration des populations issues de l'immigration,* de novembre 2004). L'Allemagne quant à elle, a manqué de courage pour regarder ces questions en face, paralysée par sa pudeur d'après-guerre.

L'idée de construction d'une identité nouvelle qui pourrait intégrer les valeurs et religions importées de manière constructive fait sens. Au-delà des timides avancées lors de la réforme du droit du sang en 2000, la société allemande doit travailler en profondeur pour se construire un socle. Certaines voix réclament de se tourner vers l'Europe afin d'y fondre toutes les valeurs du continent. Cette identité européenne rassemblerait la démocratie d'origine grecque, la justice romaine, la renaissance italienne, la capacité de remise en cause prussienne avec Copernic, les Lumières françaises, anglaises et allemandes, une pensée solidaire franco-allemande et l'écologie née en Allemagne moderne.

UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION LABORIEUX

Fédéralisme et décentralisation des décisions

Afin de ne pas reproduire le schéma du IIIème Reich, l'Allemagne se construit depuis la chute de 1945 toujours par consensus. Le souci de partage du pouvoir a été poussé à un tel point que même au sein de l'exécutif, il n'y a pas qu'une seule voix. Le Chancelier est seulement le *primus inter pares* sans autorité directe sur les ministres. Chaque ministre a une très large autonomie et mène sa propre politique sur ses dossiers. La formation d'une coalition passe par des négociations entre plusieurs partis afin d'obtenir la majorité nécessaire au *Bundestag*. C'est le cas aujourd'hui avec un gouvernement CDU/FDP. Cependant les priorités politiques des deux partis ne sont pas nécessairement les mêmes. Les ministres ne sont pas tous du même parti et ne sont pas toujours d'accord entre eux. La tradition veut que le chancelier ou la chancelière provienne du parti ayant récolté le plus de voix, dans ce cas la CDU. Le vice-chancelier, également ministre des affaires étrangères, provient du parti de coalition ; aujourd'hui, il s'agit de Guido Westerwelle du FDP.

L'Allemagne regarde souvent avec envie le système français très centralisé avec une unique instance voire une unique personne qui concentre l'intégralité du pouvoir de décision. Le SGAE, par exemple, est l'organe unique pour la communication avec les instances européennes, alors qu'en Allemagne, chaque ministère est directement en contact avec Bruxelles, ce qui ne facilite pas la compréhension et la synchronisation des positions. Ceci aboutit au fait que l'Allemagne arrive à un consensus interne par dialogue interministériel. Mais toute renégociation étant fastidieuse et longue, le représentant à Bruxelles n'a quasiment pas de marge de manœuvre pour s'adapter, le cas échéant, à des propositions d'autres pays.

Malgré les reformes partielles de 2006 du fédéralisme, les *Länder* restent des contre-pouvoirs très importants. Ceci ne facilite pas la tâche en

matière de politique intérieure : *Bund* et *Länder* se disputant souvent les domaines de compétence, le *Bundesrat* devient le théâtre de débats incessants. Cette réalité locale est tout le contraire de ce que nous observons en France ; en effet, pour avoir une légitimité en France, il est primordial qu'une initiative ait un appui parisien. Une grande partie du pouvoir au niveau local est toujours détenue par les préfets, véritables courroies de transmission du pouvoir central, et ce malgré les avancées de la décentralisation.

La Cour constitutionnelle de Karlsruhe est un autre obstacle pour le gouvernement. Par ses décisions parfois à la limite du politique, elle induit une incertitude considérable pour le parti au pouvoir. Ainsi, tout citoyen peut saisir la Cour pour contester au nom de la Loi fondamentale une décision de l'Etat et toutes les lois sont également soumises au contrôle de la Cour. Dans la pratique, la Cour exerce donc un pouvoir énorme en Allemagne car ses décisions sont inattaquables et elle prend une influence considérable sur l'action politique. Venant contredire des décisions parfois des années après, elle trouble la vision de l'avenir que les Allemands s'efforcent de construire. Certes, la Cour joue un rôle fondamental pour garantir le respect de la démocratie ; toutefois, l'étendue de ses compétences et son pouvoir extrêmement important viennent parfois empêcher le pouvoir politique de prendre des décisions, avec les avantages et les inconvénients que ce système représente.

Hésitation allemande et audace française…

L'Allemagne hésite. Le monde va de plus en plus vite et requiert des réactions toujours plus rapides. Dès que le gouvernement ne discerne pas clairement la conséquence de l'action, que la visibilité de l'avenir est remise en cause par un facteur externe, tout s'arrête. L'Allemagne tente de calmer le jeu et se donne le temps de réfléchir, de faire des plans, de se concerter. Mais le rôle de leader va de pair avec la responsabilité et la décision. Ainsi, lorsque les yeux de la terre entière se tournent de

manière explicite sur l'Allemagne lors de la crise grecque en mai 2010, les reproches fusent sur Angela Merkel, accusée de ne pas avoir réagi assez vite et d'avoir de fait précipité la zone euro dans une crise sans précédent. Ceci démontre que l'organisation du pays ne permet pas une réaction assez rapide pour affronter les marchés financiers ultra-réactifs, habitués à déceler et exploiter les failles dans n'importe quelle réglementation.

Certes, face à l'accident nucléaire de Fukushima, le gouvernement allemand semble avoir réagi très rapidement, à l'inverse de la crise grecque, en suspendant pour trois mois sept de ses centrales nucléaires. Mais cette décision unilatérale du gouvernement, qui est prise sans fondement juridique et sans consultation, trahit plutôt une réaction émotive et d'angoisse face au nucléaire, comme nous le verrons un peu plus loin. En outre, il s'agissait également d'une manœuvre politique pour Angela Merkel à l'approche des élections législatives dans le *Land* du Bade-Wurtemberg qui s'annonçaient très dures, notamment du fait de la concurrence des Verts – qui finalement ont remporté 24,21 % des suffrages.

Les crises s'enchaînent, et pendant que le Japon est encore à terre, il faut décider d'une intervention militaire en Libye où le colonel Muammar Kaddafi sème la terreur. Encore une fois, l'Allemagne sombre dans l'attentisme et laisse à la France le leadership pour convaincre l'ONU de la nécessité d'une ingérence, tenaillée entre désir d'aide aux insurgés et pacifisme.

Au fond, en période de crise, quand il n'y a pas de visibilité sur l'avenir, l'audace française permet d'agir, avec le sentiment que la France sera capable de s'adapter rapidement par la suite. Action et adaptation l'emportent sur inaction pour gérer une crise. L'audace semble être une véritable vertu française.

L'exemple de la crise en Libye

> "*The Security Council [...] authorizes Member States that have notified the Secretary-General, acting nationally or through regional organizations or arrangements, and acting in cooperation with the Secretary-General, to take all necessary measures, notwithstanding paragraph 9 of resolution 1970 (2011), to protect civilians and civilian populated areas under threat of attack in the Libyan Arab Jamahiriya, including Benghazi, while excluding a foreign occupation force of any form on any part of Libyan territory, and requests the Member States concerned to inform the Secretary-General immediately of the measures they take pursuant to the authorization conferred by this paragraph which shall be immediately reported to the Security Council.*" UN Resolution 1973 on Libya (2011)

L'abstention de l'Allemagne lors du vote de la résolution 1973 sur la Libye aux Nations Unies (encadré ci-dessus) a été un choc pour tous les alliés atlantiques de l'Allemagne. Le secrétaire général des nations unies Ban Ki-Moon a affirmé que la résolution 1973 affirme de façon claire et univoque la détermination de la communauté internationale de poursuivre son devoir de protection des populations civiles par rapport aux violences perpétrées à leur égard par leur propre gouvernement. En préférant s'opposer à l'intervention et à suivre ainsi la Russie et la Chine, l'Allemagne s'est isolée au sein du Conseil de sécurité. Les images montrant des manifestants pro-Khadafi applaudissant l'Allemagne sont des images fortes et qui marquent durablement. Joschka Fischer, ancien Ministre allemand des Affaires étrangères va même jusqu'à affirmer que « la politique étrangère de l'Allemagne est une farce », propos très durs pourtant complétés par un jugement sans appel : « elle peut définitivement oublier ses prétentions à un siège permanent au Conseil de sécurité ».

Comme expliqué précédemment, l'article 87a de la Loi fondamentale interdit l'emploi de l'armée sauf à des fins de défense nationale. Ce principe a déjà été contourné plusieurs fois mais toujours contre

l'opinion populaire qui est résolument opposée à l'emploi de la force sauf en dernier recours. Qu'elle le veuille ou non, l'Allemagne a aujourd'hui le rôle de leader en Europe à travers sa force économique. Cette domination économique doit nécessairement s'accompagner d'une affirmation diplomatique et celle-ci n'est crédible que si le gouvernement est capable d'employer tous les moyens à sa disposition, même militaires. L'hésitation face à une intervention militaire nécessaire en Lybie a permis à la France de se réaffirmer mais repousse aussi tout espoir d'un mûrissement politique de l'Union européenne sous l'égide allemande.

Pour analyser la décision du gouvernement allemand, il faut se replacer dans le contexte de politique intérieure : il existe en effet en Allemagne deux courants contraires qui représentent la résolution différente des deux conflits aux cœurs desquels l'Allemagne a été placée au XXème siècle : la Seconde Guerre Mondiale, résolue par l'intervention armée d'un pays extérieur au continent, et la guerre froide, résolue par l'influence culturelle et économique plutôt que par la guerre.

Il est clair qu'avec la mémoire du régime nazi obsédé par le pouvoir militaire, le courant qui prône une résolution par la diplomatie est influent. Ce courant postule qu'avec l'interdépendance de l'économie à l'échelle mondiale, tous les problèmes peuvent être résolus par la négociation et le dialogue. D'un autre côté, les Allemands n'ont pas oublié que la libération du régime nazi n'a pu se faire que par la force. Il existe donc une ambivalence en Allemagne vis-à-vis de l'emploi de la force armée. Même l'intervention militaire à des fins de sauvegarde humanitaire est contestée en Allemagne. A l'inverse, Joschka Fisher a déclaré qu' « il faut que plus jamais Auschwitz prime sur plus jamais la guerre » et que l'emploi de la force armée pour sauvegarder les droits de l'homme est une nécessité et non une option. Cependant, la décision allemande dans le cas de la crise libyenne montre qu'une partie des Allemands croit fermement en un rôle diminué de l'armée dans les

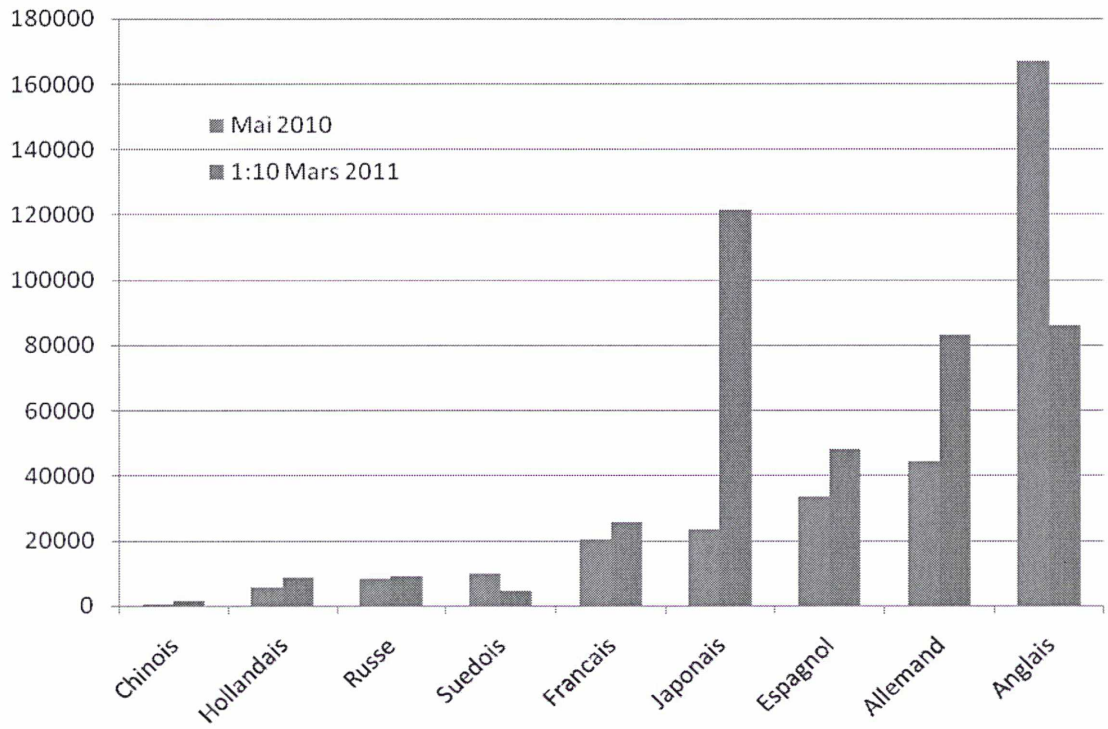
affaires internationales et en est arrivé à s'opposer de façon ferme à son usage.

Pendant plusieurs décennies, le monde a eu peur que l'Allemagne n'oublie son passé nazi et retrouve des pulsions impérialistes. Le vrai problème aujourd'hui est que l'Allemagne hésite à faire intervenir son armée en cas de nécessité. Guido Westerwelle et le gouvernement Merkel n'ont pas été très habiles sur ce terrain. Les experts internationaux s'accordent pour dire que l'Allemagne aurait tout à fait pu voter pour la résolution, soutenant ainsi ses alliés, tout en clarifiant qu'elle ne souhaitait pas intervenir à travers sa propre force armée. L'intervention en Lybie aurait pu être une bonne occasion pour se défaire de quelques engagements en Afghanistan qui suscite la colère populaire en Allemagne. Au lieu de cela, Angela Merkel a proposé une implication accrue en Afghanistan notamment à travers des vols de reconnaissance afin de permettre indirectement aux américains de prendre leur place en Lybie.

LES ALLEMANDS… IRRATIONNELS ? L'EXEMPLE DE LA SORTIE DU NUCLÉAIRE EN ALLEMAGNE

On peut se demander si les Allemands n'ont pas une anxiété qui les pousse à avoir peur de certains phénomènes, parfois au point que cette anxiété peut être plus forte que leur rationalité. Ainsi, 80 % de la population soutient la décision récente du gouvernement de sortir du nucléaire à l'horizon 2022. Certes, la sortie du nucléaire était déjà programmée en Allemagne pour 2040-2050, mais l'accélération de ce processus suite à la catastrophe de Fukushima est impressionnante.

L'interrogation des Allemands sur le nucléaire : une réalité



Graphique 4 – Nombre de recherches « centrale nucléaire » sur Wikipedia en mai 2010 et en mars 2011 (divisés par 10 pour mars 2011) - outil : http://stats.grok.se/

La graphique ci-dessus compare l'affichage de la page Wikipedia « centrale nucléaire » en differentes langues pour les mois de mai 2010, qui constitue une référence arbitraire, et le mois de mars 2011, date de l'accident nucléaire de Fukushima. L'augmentation extraordinaire pour la langue japonaise est logique puisque la catastrophe touche directement la population au Japon ; en revanche, il est interessant de noter que le nombre de requêtes en langue allemande est multiplié par 20 alors que les requêtes en français n'augmentent que d'un facteur 10 environ : même s'il s'agit d'un indicateur imparfait de la mesure de l'intérêt des différentes populations pour la catastrophe, il montre que les Allemands se sont intéressés de manière très forte à ce qui se passait au Japon.

L'Allemagne et l'arme atomique : une moindre confiance

allemande dans l'appareil d'Etat ?

Un certain nombre de faits laissent penser que les Allemands ont moins confiance que les Français dans l'appareil d'Etat. L'Etat est fondamentalement le garant de la sécurité et de la limitation de l'incertitude de ses citoyens concernant notamment les projets dans lesquels il s'engage.

Dans les dernières années de la Seconde Guerre Mondiale, une question obsède les américains : le régime nazi allemand est-il proche de réussir la réalisation d'une arme atomique ? Il semble aujourd'hui que les scientifiques allemands étaient en fait très loin d'obtenir le résultat. Au pire, ils auraient pu réaliser des bombes radiologiques, mais pas des engins utilisant l'énergie de fission nucléaire. Cependant, l'exposition des horreurs du régime hitlérien a durablement marqué les Allemands. L'éventualité que la science aurait pu être instrumentalisée par ce régime pour lui donner accès à une capacité de destruction telle que l'arme atomique est effrayante. Ainsi, lorsqu'Adenauer proposa des recherches en vue du développement de la bombe, il rencontra une forte opposition des physiciens de son pays, dont les plus connus se rassemblèrent pour la déclaration des 18 de *Göttingen*. Dans cette déclaration, les 18 chercheurs déclarent que la responsabilité pour les conséquences des activités de recherche incombe aux scientifiques. Ils ne peuvent donc rester muets sur la question de la dotation d'armes nucléaires. Ces chercheurs avaient en majorité fait partie de l'*Uranverein* qui était chargé de développer la bombe pour Hitler. La déchéance du IIIème Reich a donc durablement entamé la confiance des Allemands envers leur Etat. Adenauer lui-même a parlé lors de cet incident de *Vertauensbruch* (littéralement : bris de confiance).

Cette confiance inhibée dans l'Etat et les institutions se retrouve dans d'autres domaines de la vie publique allemande. Il est ainsi intéressant de remarquer l'utilisation très limitée en Allemagne de la carte bancaire. Ainsi, en moyenne, les Français réalisent environ 198 € d'achats par

an avec leur carte bancaire alors que les Allemands l'utilisent pour seulement 117 € d'achats par an.

De même, dans le secteur de l'éducation, les Allemands sont beaucoup plus réticents que les Français à confier leurs enfants au système éducatif. Tout d'abord, l'éducation n'est pas une prérogative du Bund mais des Länder, comme précisé dans la Loi fondamentale, écrite dans l'idée d'éviter de voir se reproduire des phénomènes tels que les Jeunesses hitlériennes. Mais même dans un tel système éducatif, les jeunes couples allemands sont réticents à sociabiliser trop tôt leurs enfants. Ainsi, encore aujourd'hui, seulement 3 % des enfants de moins de 3 ans fréquentent des crèches. Même au-delà de cet âge, les écoles n'étant pas ouvertes à partir de 13h, l'enfant passe une grande partie de son temps hors de l'enceinte de l'école et dans sa famille. Cela fait aussi partie d'un système de subsidiarité, la famille assurant l'éducation durant les premières années de l'enfant au détriment de l'Etat.

Angst und Furcht

Par un manifeste, les physiciens allemands se sont opposés en 1957 à la décision du chancelier Konrad Adenauer et du ministre fédéral de la défense Franz-Josef Strauß d'équiper l'armée ouest-allemande d'armes nucléaires tactiques : « Nous n'avons aucune possibilité technique pour protéger une grande population contre ce danger », écrivaient-ils alors (déclaration des 18 de Göttingen du 12 Avril 1957). La peur de l'immatériel semble être une composante profondément ancrée dans l'esprit allemand. Ceci conduit à s'interroger sur ce que les anglophones qualifient de *German Angst*.

Le mot allemand *Angst* se traduit par « peur » en français ; cependant, ce sentiment s'approche davantage de l'anxiété car la peur en question n'a pas d'objet saisissable. Quand la peur se réfère à un objet précis et identifié, on utilisera plutôt le mot de *Furcht* en allemand.

La peur de l'immatériel est typiquement ce qui émeut le plus en Allemagne. Le nucléaire occupe une place de choix parmi les sujets émotionnellement très chargés, du fait de ses particules radioactives, qui n'ont ni odeur ni goût et s'infiltrent partout de façon insidieuse. Ainsi, les compteurs Geiger, qui permettent de mesurer la radioactivité, se vendaient comme des petits pains en Allemagne lors de l'accident nucléaire au Japon, afin de redonner un aspect détectable et maîtrisable aux particules. Ceci à tel point que quelques jours seulement après l'incident de Fukushima, les fabricants étaient en rupture de stock. Cependant, d'autres exemples que le nucléaire peuvent être cités comme la crise de la vache folle, la grippe aviaire ou encore la traque de la bactérie EHEC qui entraînent l'hystérie de masse en Allemagne. Ainsi, la population allemande semble toujours réagir de manière extrêmement émotionnelle face aux risques présupposés.

Une décision coûteuse et difficilement explicable… qui s'avèrera payante ?

En 1986, la réaction émotionnelle des Allemands a conduit à la destruction largement inutile de produits alimentaires comme le lait et à la perte de centaines de millions de dollars. La dimension irrationnelle de ces mesures est bien illustrée par la décision du *Land* de la Hesse qui a fixé à 20 Becquerels par litre la limite d'activité pour le lait, ce qui correspond à 1/180ème de la valeur retenue en général à l'étranger, mais surtout à un cinquième de l'activité naturelle du lait en potassium 40…

Mais le plus étonnant est probablement le dernier épisode que nous avons vécu, à savoir la sortie massivement accélérée du nucléaire en Allemagne, conduisant à des surcoûts énormes, non justifiables de manière rationnelle. L'utilisation intermédiaire d'énergies fossiles a notamment des impacts sur les émissions de gaz à effet de serre ainsi que sur la sécurité de l'approvisionnement énergétique. N'oublions pas non plus que la consommation de ces formes d'énergie se solde par des

milliers de morts chaque année ; or cet aspect est jugé totalement acceptable en Allemagne.

Le gouvernement allemand planifie une série de mesures palliatives qui faisaient déjà sens dans un contexte de sortie du nucléaire lente et d'amortissement des centrales sur longue durée, mais qui devront être appliquées plus rapidement et de manière plus importante : lutte contre le changement climatique en renforçant les énergies renouvelables ; études et autorisations accélérées pour les projets de lignes à haute tension qui assurent la stabilité du réseau électrique entre les centrales éoliennes alimentées par le vent de la mer du nord et la consommation énergétique localisée dans le sud ; enfin, économies d'énergie et accroissement du degré d'efficacité de l'utilisation de l'énergie, en particulier dans les bâtiments, source majeure d'inefficacités.

Il faut souligner que l'Allemagne s'est lancée un défi incroyable en se contraignant à l'arrêt de l'énergie nucléaire tout en respectant ses engagements pour le climat et en voulant lancer son industrie automobile dans la génération des véhicules électriques. Certes, le défi est impressionnant ; toutefois il faut reconnaître que dans un tel contexte, l'investissement dans les nouvelles technologies devient incontournable, et qu'en cas de réussite de leur pari, les Allemands pourraient devenir des précurseurs et exporter leur savoir-faire.

L'Allemagne et la France, des pays qui se ressemblent

DES ENTREPRISES QUI SE RESSEMBLENT

Des grandes entreprises aux défis similaires

Siemens et Alstom

	SIEMENS	ALSTOM
Création	1847	1928
Siège social	Munich	Levallois Perret
Direction	Peter Löscher	Patrick Kron
Produits	Automation, télécommunications, matériels ferroviaires, industrie automobile, électroménager, éclairage, informatique, audiovisuel, équipements médicaux, semi-conducteurs, centrales électriques, appareils rayons X, équipements électriques, métallurgie	Systèmes, équipements et services pour la production d'énergie, produits et services pour les opérateurs et/ou propriétaires de matériel roulant et d'infrastructures ferroviaires
Effectifs	405 000 (2010)	96 500 (2010)
Capitalisation	76,32 G€ (2010)	14,18 G€ (2010)
Chiffre d'affaires	75,978 G€ (2010)	19,7 G€ (2010)

Tableau 1 – Carte d'identité des entreprises Siemens et Alstom

Siemens et Alstom semblent se concurrencer sur tous les fronts, comme par exemple au Brésil pour le réseau de trains rapides ou pour l'installation de nouvelles capacités de production électriques. La firme allemande a déjà travaillé sur plus de 160 liaisons à grande vitesse dans le monde. Alstom de son côté se targue d'avoir fourni plus de 70 % des trains circulant à plus de 300 km/h. L'un des épisodes récents de la lutte acharnée entre les deux groupes est la commande de nouveaux trains par Eurostar : longtemps considéré comme un client acquis à Alstom, l'entreprise ferroviaire britannique a finalement décidé de se procurer des locomotives élaborées par son rival allemand. Dans le secteur des turbines, il faut citer la vente en 2003 à Siemens de la branche d'Alstom fabriquant des turbines d'une puissance inférieure à 100 MW, comprenant les petites turbines à gaz (3 MW-15 MW) fabriquées essentiellement au Royaume Uni, les turbines à gaz moyennes (15 MW-50 MW) surtout réalisées en Suède, et les turbines à vapeur industrielles (jusqu'à environ 100 MW). La concurrence entre les deux groupes concerne donc maintenant seulement les turbines à vapeur de haute capacité, utilisées notamment dans les centrales de production électrique.

L'omniprésence de ces géants dans la construction de trains ultrarapides et de turbines toujours plus grosses se confirme également dans le secteur relativement jeune des énergies renouvelables : ainsi, dans l'éolien offshore, Alstom et Siemens sont les deux seules entreprises présentes dans la gamme des rotors au-delà de 6 MW.

Avec une concurrence indienne et surtout chinoise de plus en plus pressante dans les secteurs communs des deux groupes, notamment les trains, les turbines et l'éolien cités ci-dessus, Siemens résiste pour l'instant un peu mieux grâce à sa taille et son origine allemande très prisée en Chine.

Tout n'est cependant pas à la confrontation entre Siemens et Alstom, les deux groupes savent en effet également collaborer quand cela devient nécessaire. Ainsi, lorsque la Deutsche-Bahn a voulu installer l'ETCS (système européen de contrôle des trains, *European Train Control System control system*) sur leurs locomotives pour le fret, ils ont fait appel à un consortium Siemens/Alstom.

EDF et E.ON

	e·on	EDF
Création	2000	1946
Siège social	Düsseldorf	Paris
Direction	Johannes Teyssen Ulrich Hartmann	Henri Proglio
Produits	Production et distribution d'électricité ; énergies renouvelables ; exploration, production, transport et distribution de gaz naturel	Production, transport et distribution d'électricité ; commerce de l'énergie
Effectifs	85 105 (fin 2010)	158 842 (2010)
Capitalisation	45,59 G€ (fin 2010)	36,90 G€ (fin 2010)
Chiffre d'affaires	92,86 G€ (2010)	65,17 G€ (2010)

Tableau 2 – Carte d'identité des entreprises EDF et E.on

EDF et E.on sont avec GDF-Suez les leaders mondiaux dans le secteur de l'énergie. Les deux groupes connaissent récemment des difficultés : ainsi, en 2010, le résultat net d'EDF a chuté de 73,9 % tandis que celui d'E.on reculait de 30 %. Les deux groupes ont ainsi abordé l'année 2011 déjà affaiblis, et la catastrophe nucléaire de Fukushima les a

touchés indirectement : en particulier, E.on a été touché de plein fouet par la décision allemande de sortir complètement du nucléaire de façon drastiquement accélérée. En août 2011, les actions E.on avaient perdu un tiers de leur valeur depuis le début de l'année et atteignaient leur plus basse valorisation depuis 2003 ; l'entreprise a annoncé une restructuration de son activité, impliquant à moyen terme la suppression de 11 000 emplois, soit 14 % des effectifs du groupe. E.on est également en difficulté dans le secteur du gaz suite à la signature de contrats long terme très défavorables, qui conduisent à la vente de gaz à perte en Allemagne. EDF a également été touché par la crise du nucléaire, survenue pendant la construction de l'EPR à Flamanville (première construction d'une centrale nucléaire sur le sol français depuis 15 ans), puisqu'EDF a dû réviser ses plans de renouveau nucléaire suite à la catastrophe. L'Autorité de sureté nucléaire (ASN) lui demande d'ailleurs de plus en plus d'aménagements coûteux de sa nouvelle centrale de 1650 mégawatts.

Après une sortie du territoire allemand l'année dernière avec la vente de sa participation de 45 % dans EnBW dans le *Land* Baden-Württemberg, EDF revient à la charge : le géant de l'électricité français serait en effet intéressé par les 78 % du capital de la société Suewag détenus par RWE, d'une valeur de 800 M€. D'ailleurs, les sociétés chinoises commencent elles aussi à s'intéresser au marché affaibli de l'énergie européenne : China Power a ainsi annoncé récemment vouloir acheter 20 % de EDP (Energias de Portugal) ; EDF et E.on sont cependant encore assez forts pour lui tenir tête dans la vente aux enchères des 25 % d'EDP détenus par le gouvernement portugais.

Des PME aux aspirations proches

Comme nous l'avons vu précédemment, les PME n'ont pas les mêmes modes de fonctionnement en France et en Allemagne. La PME française se trouve la plupart du temps positionnée comme sous-traitant d'un grand groupe. L'allemande a tendance à être davantage

autonome. Ceci se reflète en premier lieu dans la structure du capital, plus souvent familiale du côté allemand. L'interaction avec l'environnement semble également différer avec un climat plus concurrentiel animé par de grands clients en France, et plutôt collaboratif en Allemagne.

Au premier regard, tout semble donc distinguer la petite entreprise française de son homologue allemande. Dans les aspirations néanmoins, les visions convergent parfois. Le *Mittelstand* allemand demande à l'Etat un « terreau » favorable pour le développement des entreprises. Un allègement des charges imposées et surtout une simplification des procédures administratives extrêmement chronophages sont les fondements d'un tel « terreau » qui permettra de faire pousser les champions de demain. Les dirigeants de PME allemandes savent que ce seront les collaborations avec ces nouveau acteurs qui leur permettront de continuer à innover et que parallèlement, ce « terreau » leur sera également profitable pour se consolider et croître. Même si en France une grande majorité des petites entreprises continue à réclamer des subventions, certaines entreprises que nous avons interrogées s'alignent sur la mentalité allemande. C'est le cas notamment de la société Radiall dont le PDG Pierre Gattaz nous signale que l'idée d'un « terreau » favorable pour les entreprises est selon lui une des plus importantes qui soit ressortie des Etats généraux de l'industrie (EGI).

DES DEFIS COMMUNS

La politique agricole commune (PAC)

En 2008, la PAC compte pour environ 43 % du budget total de l'UE (qui représente 129,1 milliards d'euros), soit 55,5 milliards d'euros. Sur ce montant, la France contribue pour 16,95 %, soit 21,9 milliards mais reçoit plus, en proportion, de paiements (environ 20,3 % du budget de la PAC), se retrouvant ainsi bénéficiaire net de la PAC, tandis que

l'Allemagne reçoit 13,1 % des paiements mais est le plus gros contributeur.

Cet écart a souvent été présenté côté français comme une façon de contrebalancer, au sein du couple franco-allemand, la supériorité industrielle allemande. L'historienne danoise A.C. Lauring Knudsen a contredit cette thèse, en démontrant qu'une telle politique était en fait le fruit d'un lobbying efficace du principal syndicat agricole allemand (la DBV), qui recherchait une politique agricole ambitieuse avec des prix élevés.

Par ailleurs, bien que l'Allemagne reste le premier contributeur, depuis plusieurs années, sa part dans le financement de la PAC décroît, passant de 29,2 % en 1996 à 21,2 % en 2005. De plus, si la contribution nette est rapportée à la population, l'Allemagne se retrouve seulement 5ème contributeur net (64 euros/habitant/an en 2004), loin derrière les Pays-Bas par exemple (135,5 euros/habitant/an).

Par le passé, la France et l'Allemagne n'étaient pas toujours sur la même ligne en ce qui concerne la régulation des marchés agricoles pour protéger les agriculteurs des fluctuations des cours. Mais la position de l'Allemagne évolue vis-à-vis de la PAC. Après avoir recherché et obtenu des évolutions substantielles du dispositif en 2003, caractérisées principalement par le découplage entre les aides et le niveau de production ainsi que par la prise en compte de mesures environnementales, les positions allemandes convergent désormais globalement avec les positions françaises.

En effet, les deux pays défendent désormais le dispositif actuel et ont paraphé le 14 septembre 2010 une « position franco-allemande pour une politique agricole commune forte au-delà de 2013 », qui s'inscrit en opposition par rapport aux thèses défendues par le bloc des pays plus « libéraux » (Suède, Danemark, Royaume-Uni, Pays-Bas, Estonie), qui sont favorables à une politique plus orientée vers le marché.

Cette convergence est facilitée par leur statut de premiers bénéficiaires de la PAC (respectivement 9,5 milliards pour la France et 6,5 milliards d'euros pour l'Allemagne), mais aussi par le souci de l'Allemagne de voir perdurer les aides à ses régions les plus pauvres, essentiellement issues de l'ex-Allemagne de l'Est.

L'écologie et les défis énergétiques

Les défis environnementaux ne se résolvent plus au niveau national, c'est désormais une évidence pour tous, et il faut désormais travailler *a minima* au niveau européen pour pouvoir peser sur les orientations mondiales sur ces sujets. La nécessaire remise en cause du nucléaire suite à l'accident de Fukushima conduira la France comme l'Allemagne, certes à des degrés différents, à revoir leur mix énergétique. Ces transformations, qui impliquent en particulier une utilisation accrue d'énergies renouvelables, créent des défis formidables pour l'industrie européenne et pour nos économies. L'enjeu est également de limiter notre dépendance énergétique, en particulier pour préserver notre indépendance vis-à-vis de la Russie, car une trop forte dépendance de l'Allemagne en particulier par rapport aux approvisionnements russes fragiliserait l'Union européenne. De plus, nous devons tous revoir nos modes de consommation, consommer l'énergie de manière plus intelligente, repenser les transports, en particulier dans les agglomérations, et favoriser le télétravail. Ces défis sont communs, et la France et l'Allemagne seront plus fortes si leurs entreprises, les sociétés civiles et les volontés politiques des deux pays vont dans le même sens et portent la même voix pour accompagner ces transformations.

Le rapport au travail

Les difficultés, en particulier en Allemagne, de trouver suffisamment de main d'œuvre qualifiée, phénomène qui ira en s'accentuant étant donné le taux de natalité en Allemagne, impliquent de réussir à impliquer davantage d'acteurs dans le marché du travail. De plus, le financement de nos systèmes sociaux devient également un enjeu décisif, et le

vieillissement de nos populations doit nous conduire à chercher dès aujourd'hui à trouver des solutions. Il faut notamment parvenir à impliquer davantage les femmes et les jeunes sur le marché du travail ; l'Europe en particulier doit donner la possibilité aux jeunes qui le souhaitent de s'expatrier facilement en Europe pour exercer leur métier ou développer leurs compétences. En Allemagne, les entreprises s'impliquent de plus en plus pour permettre aux femmes de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle.

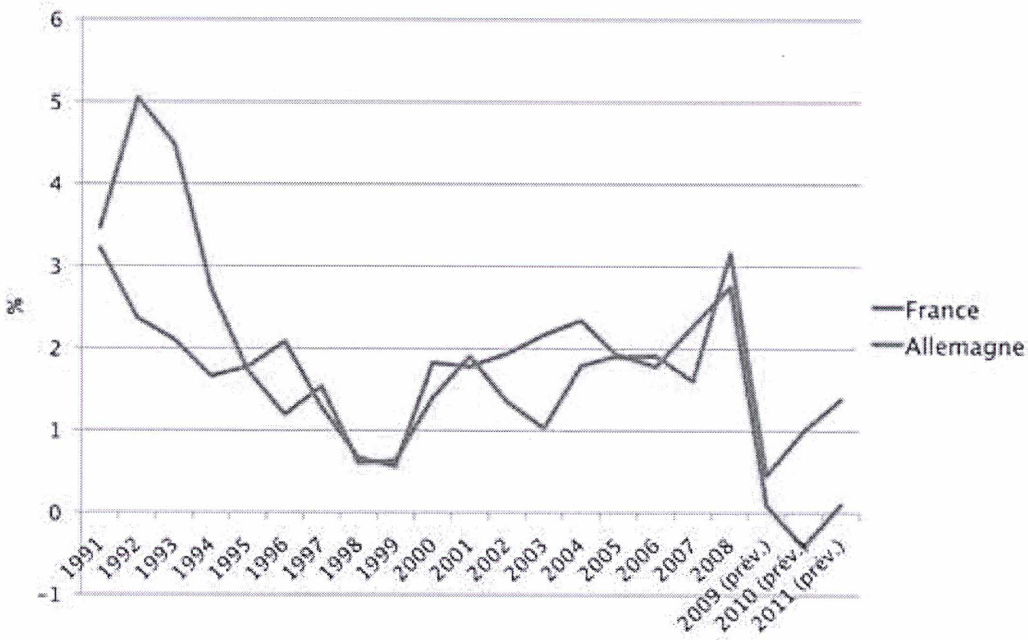
Une réflexion sur le sens du travail est d'ailleurs à mener, car les formes de travail évoluent, beaucoup plus de gens travaillant désormais dans des bureaux et devant des ordinateurs. La notion de production s'en trouve modifiée, et le secteur des nouvelles technologies de l'information, trop sous-estimé en France et en Allemagne, doit être réinvesti par nos entreprises, et les investissements dans ces technologies doivent augmenter. En effet, ce secteur bouleverse nos modes de vie ainsi que notre façon de travailler et de produire, et il importe d'en prendre toute la mesure, pour ne pas vivre un décalage entre les évolutions du monde et de la société d'une part, et notre façon de penser notre rapport au travail d'autre part.

L'UNION ECONOMIQUE

Une intégration économique forte

Il faut noter combien les économies française et allemande sont intégrées. Sur le plan commercial tout d'abord, la France est le premier client de l'Allemagne (9,7 % des exportations allemandes) et l'Allemagne est le premier client de la France (14,5 % des exportations françaises) ; de plus, l'Allemagne est le premier fournisseur de la France (17,9 % des importations françaises) et la France est le second fournisseur de l'Allemagne (8,3 % des importations allemandes) (source : données Eurostat 2008, calculs Jean-François Jamet, Fondation Robert Schumann). Par ailleurs, l'intégration des deux pays

est également monétaire et financière, du fait de la monnaie commune et de l'ouverture des flux financiers. En particulier, on peut noter qu'au cours des deux dernières décennies, les taux d'inflation sont restés très proches, du fait également des critères de convergence et du pacte de stabilité, ce qui facilite une politique monétaire commune (voir graphique 5).

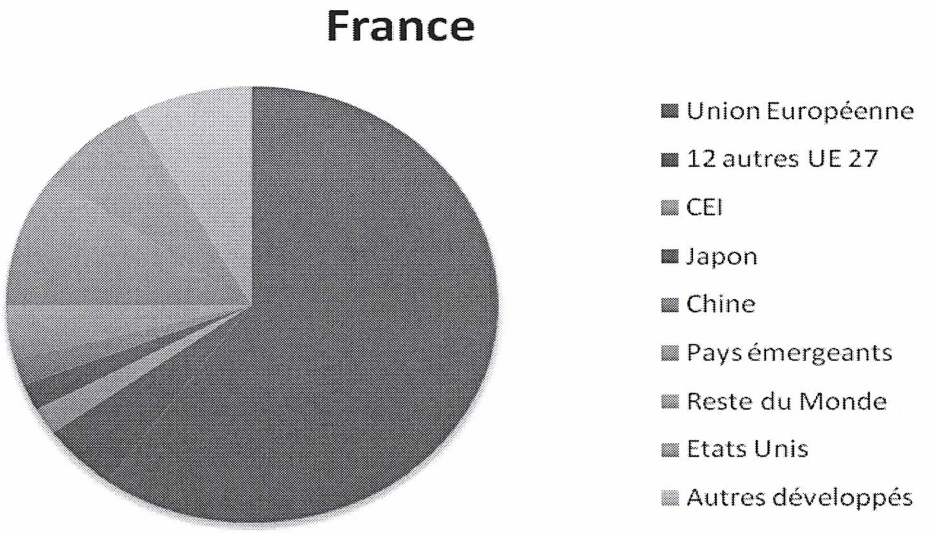


Source : FMI

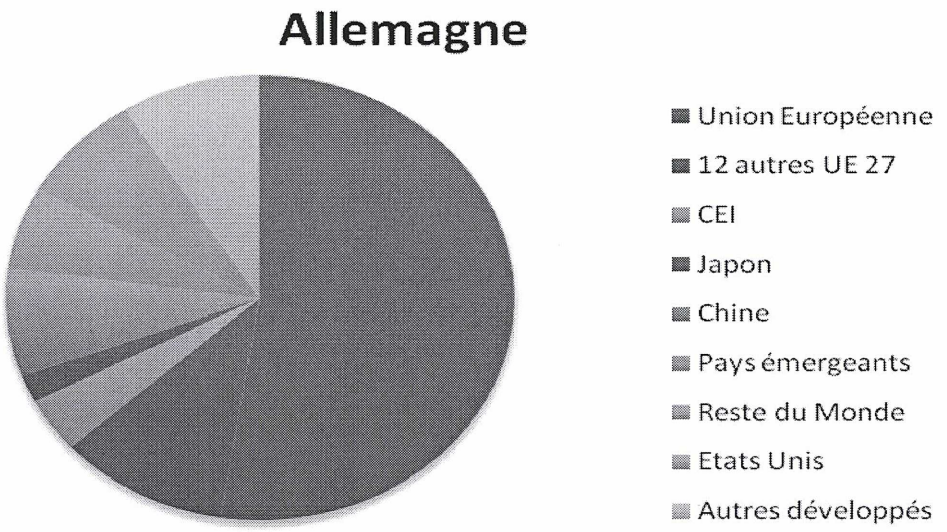
Données réunies et mises en forme pour la Fondation Robert Schuman, ©FRS

Graphique 5 - Taux d'inflation en France et en Allemagne (1991-2011)

Il est aussi intéressant de noter que la France et l'Allemagne exportent peu ou prou vers les mêmes pays, comme le montrent les deux graphiques suivants, ce qui montre que leurs zones d'intérêt économique sont proches.



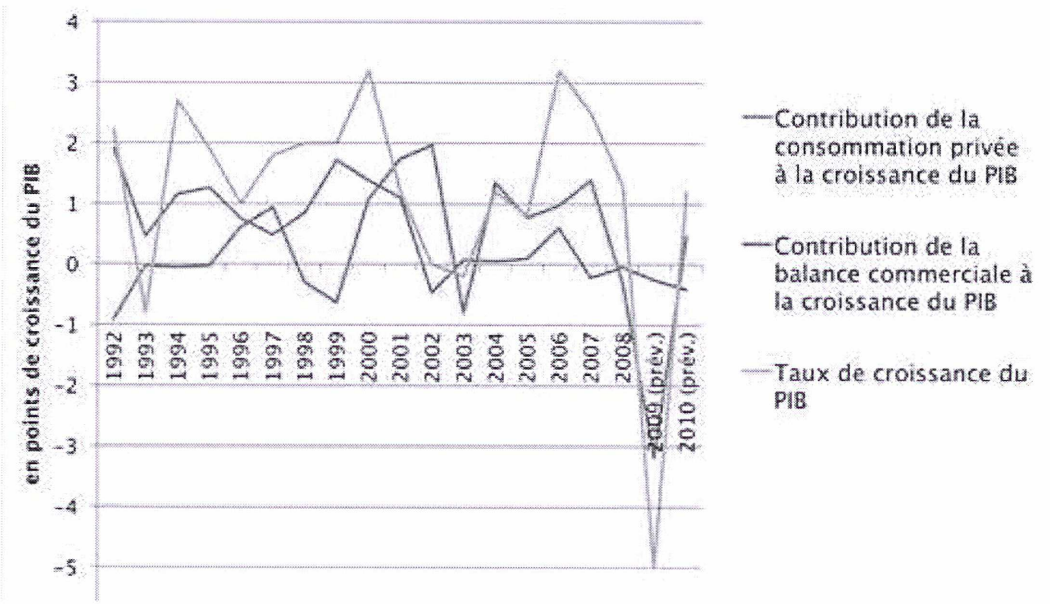
Graphique 6 – Exports de la France vers d'autres pays (pourcentages)



Graphique 7 - Exports de l'Allemagne vers d'autres pays (pourcentages)

Malgré cela, des divergences importantes existent dans les stratégies économiques des deux pays

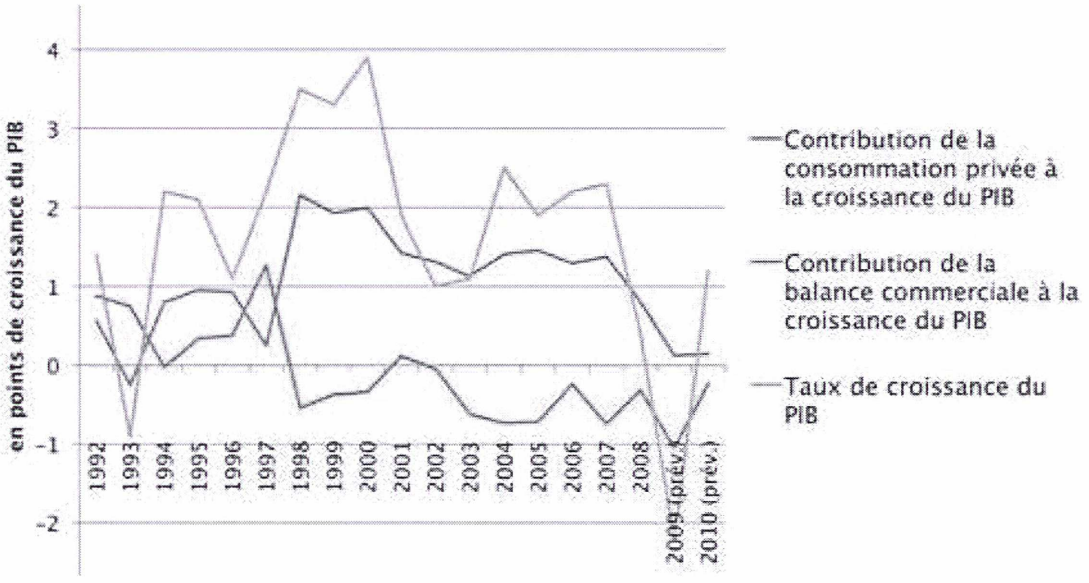
Par ailleurs, la France et l'Allemagne ont des cycles économiques parallèles, même si la croissance française est structurellement un peu plus forte que la croissance allemande. Toutefois, comme on l'a vu, les modèles de croissance des deux pays sont différents : la France a adopté au début des années 2000 les 35 heures et a revalorisé le SMIC, dans la logique d'une politique économique tirée par la consommation des ménages, au détriment de l'équilibre des comptes publics. Parallèlement, la base industrielle française s'est érodée, beaucoup plus qu'en Allemagne. Au contraire, l'Allemagne a pratiqué la modération salariale pour améliorer sa compétitivité, et axer sa croissance sur les exportations, et a augmenté la TVA. Il est intéressant de noter que ces différences n'ont pas toujours existé : elles ont commencé à apparaître puis se sont exacerbées à partir de la fin des années 1990.



Source : Commission européenne

Données réunies et mises en forme pour la Fondation Robert Schuman, ©FRS

Graphique 8 - Contributions à la croissance du PIB - Allemagne (1992-2010)



Source : Commission européenne

Données réunies et mises en forme pour la Fondation Robert Schuman, ©FRS

Graphique 9 - Contributions à la croissance du PIB - France (1992-2010)

On peut voir la divergence des structures économiques des deux pays comme une complémentarité, dans le sens où l'on peut constater que la balance commerciale des deux pays pris ensemble est proche de l'équilibre. Toutefois, on est en droit de se demander si les deux pays n'auraient pas intérêt à s'entendre davantage plutôt que de continuer à faire diverger leurs stratégies économiques. En effet, ces stratégies divergentes ne semblent pas payantes aujourd'hui. En particulier, on peut remarquer que l'amélioration de la balance commerciale allemande s'est faite en partie au détriment de la balance commerciale française, ce phénomène étant amplifié d'une part par le ralentissement de la demande intérieure allemande pénalisant encore davantage les exportations françaises, et d'autre part par le dynamisme de la consommation française tirant les exportations allemandes. De plus, le modèle allemand n'est pas sans présenter des inconvénients :

notamment, la forte exposition aux exportations pose la question de la pérennité du modèle à long terme lorsque la croissance des pays émergents ralentira ; déjà, on a pu mesurer durant la crise que la forte dépendance de l'Allemagne vis-à-vis du commerce extérieur la rendait vulnérable par rapport à des ralentissements de la croissance mondiale. De plus, la spécialisation industrielle très forte gagnerait probablement à être davantage diversifiée.

Or, si l'on fait le bilan de ces années de divergence de politiques économiques, les performances en termes de croissance des deux pays ne sont pas exceptionnelles, ce qui va dans le sens d'une nécessité de revoir l'orientation économique de la zone euro et déjà y donner un sens en faisant converger de nouveau les politiques économiques et donc les intérêts de l'Allemagne et de la France.

Vers une plus grande coopération en matière de politique économique et budgétaire

Si la *Bundesbank* et le Chancelier Kohl acceptent d'abandonner le Deutsche Mark au début des années 90 et de réaliser l'union monétaire, c'est notamment sous la pression des partenaires européens de l'Allemagne, en particulier du Royaume-Uni et de la France, qui voient un risque à ce que la réunification de l'Allemagne soit un obstacle à l'intégration européenne. Cependant, le gouvernement allemand pose des conditions à cette union, notamment avec les critères de convergence adoptés à Maastricht en 1992, et le Pacte de stabilité et de croissance adopté au Conseil européen d'Amsterdam en 1997. L'Union monétaire voit le jour avec en arrière-plan le critère de stabilité de la monnaie unique, condition indispensable pour garantir sa valeur. C'est dans cet esprit que naît la Banque centrale européenne, indépendante et avec un objectif d'inflation très faible (2 %). Aujourd'hui, l'Allemagne se sent en grande partie flouée car certaines des conditions n'ont pas été respectées : certains pays ne se sont pas astreints à la rigueur budgétaire comme l'aurait souhaité l'Allemagne ; par ailleurs, l'impossibilité de

renflouer un Etat (non bail-out) était une des règles du Pacte de stabilité, et c'est pourtant ce qui s'est produit lors de la crise grecque, et qui pourrait se reproduire avec d'autre pays européens. Or aujourd'hui, l'Allemagne n'est plus prête à payer pour financer ce qu'elle estime être des manquements dans la gestion budgétaire ou économique de ses partenaires ; elle ne semble plus prête à répéter les concessions qu'elle a faites ou qu'elle a le sentiment d'avoir faites pour créer l'Union Economique et Monétaire. En effet, ce sentiment que des pays, dont la France, ne font pas l'effort budgétaire suffisant, crée un sentiment en Allemagne qui empêche une relation sereine avec ses partenaires. L'affirmation de cet effort comme une priorité et l'accompagnement des discours par des actes sont nécessaires pour regagner la confiance de notre grand voisin. L'euro a été perçu depuis sa création comme un bien gratuit, alors que les avantages étaient réels, des pays bénéficiant notamment de taux d'intérêt impensables sans l'union monétaire ; or on a pu assister à des comportements malhonnêtes comme en Grèce, qui a menti sur l'état de ses finances publiques ; quant à la France, elle a baissé les impôts et augmenté les dépenses, escomptant un retour de la croissance pour effacer ses déficits ; tous ces comportements ont en commun d'avoir été décidés sans prendre en compte l'impact sur les autres partenaires des politiques nationales. Et c'est bien sur ce point que le bât blesse : l'Union monétaire doit acquérir une dimension politique avec une coordination des politiques budgétaires afin de recréer une confiance et une intimité possible, en particulier entre la France et l'Allemagne. De plus, il faut insister sur le fait que la crédibilité du couple franco-allemand a été mise à mal depuis la création de l'euro. En effet, l'incapacité à respecter le Pacte de Stabilité et de Croissance dès 2004-2005, et les divergences profondes à la fois dans les stratégies économiques adoptées cette dernière décennie – l'Allemagne pratiquant la modération salariale et s'appuyant sur les débouchés extérieurs quand la croissance française est tirée par sa demande intérieure – et dans la réponse à la crise – rigueur budgétaire

outre-Rhin et politique de relance en France – peuvent inquiéter, car elles font diverger les intérêts des deux pays, rendant plus difficile l'intégration économique et politique. Pour restaurer cette confiance, le fait de replacer la politique au centre du débat est essentiel, car la crise a montré qu'une simple coordination technocratique ne suffisait plus, tant les interdépendances entre pays de la zone sont importantes. De plus, tous doivent se rendre compte qu'une sortie de la zone serait bien pire que l'acceptation de plans d'austérité pour les uns et de la solidarité pour les autres, car une sortie impliquerait une dépréciation des avoirs pour les uns, et une appréciation de la monnaie frein aux exportations pour les autres.

Pour s'engager sur cette voie, la coordination des politiques n'est probablement pas suffisante. Basée sur des efforts solitaires des Etats, elle a montré ses limites avec l'échec du Pacte de stabilité et de croissance dont les sanctions n'ont jamais été appliquées. De plus, elle présente l'inconvénient de ne pas être en mesure de réagir à des comportements de passagers clandestins, certains pays s'affranchissant de leur part d'effort, tout en bénéficiant des mesures vertueuses prises dans le reste de la zone. Une intégration budgétaire est probablement plus à même de garantir le bon fonctionnement de la zone euro. En effet, la crise a montré que de fait, tous les Etats sont garants des dettes émises par chacun d'eux ; autant tirer de cette réalité toutes les conclusions. Il faudrait faire disparaître les dettes nationales au profit d'une dette européenne, gérée par Secrétaire européen au Trésor qui assurerait la tutelle des Ministres du budget nationaux. Cette agence émettrait la dette de tous les Etats membres (sous forme d'*eurobonds*), et ses décisions pourraient être soumises au Parlement européen. *De facto*, cela impliquerait un encadrement des politiques nationales, mais sa mise en place ferait figure d'engagement vis-à-vis de l'Allemagne sur la réalité de l'effort consenti. Cette position, défendue par la France, se heurte pour l'instant à la position allemande, rétive à perdre sa souveraineté et le contrôle de ses finances.

C'est d'ailleurs le sens du « Pacte Euro Plus » décidé au Conseil européen du 24 mars 2011, ainsi nommé car outre les pays de la zone euro, il a été adopté également par 6 pays non membres de la zone (Danemark, Pologne, Roumanie, Bulgarie, Lettonie, Lituanie) – seuls quatre pays, dont la Grande-Bretagne, n'en font donc pas partie. Ce pacte a été largement poussé par le président français Nicolas Sarkozy et par la chancelière allemande Angela Merkel ; il vise à améliorer la coordination des politiques économiques et la gouvernance de la zone euro, en termes de soutien à la compétitivité et à l'emploi, de réduction des déficits publics, de renforcement de la stabilité financière et d'harmonisation des politiques fiscales. Certes, il a été beaucoup critiqué pour n'avoir pas suffisamment impliqué les opinions publiques et par les syndicats pour son volet compétitivité qui implique de réduire le coût du travail, toutefois le fait de chercher à définir une gouvernance européenne plus forte est la voie à suivre pour les différentes raisons que nous avons évoquées.

Une plus grande rigueur budgétaire est un premier pas comme on l'a vu plus haut. Davantage de dialogue et de compréhension des intérêts communs sont également indispensables. A terme, il serait souhaitable de réussir à avoir une représentation économique commune pour les deux pays ; Jean-Claude Trichet a également proposé la création d'un Ministère des Finances européen, qu'il qualifiait d'idée « pour après-demain », c'est-à-dire une fois que les stratégies économiques au sein de la zone euro seront devenues un peu plus concertées et coopératives.

Les clefs de la réussite d'une aventure franco-allemande ? Le pont entre l'impudence gauloise et la paranoïa d'outre-Rhin

RETOUR D'EXPÉRIENCE DES COENTREPRISES ET PARTENARIATS ÉCONOMIQUES FRANCO-ALLEMANDS

Il existe un certain nombre de partenariats entre les entreprises françaises et allemandes. Nous citerons d'abord quelques exemples mondialement connus de coopération entre grandes entreprises, que ce soit pour créer des multinationales d'envergure mondiale, mener des projets pharaoniques ou encore faciliter les échanges transfrontaliers. Nous nous intéresserons ensuite à la coopération entre petites entreprises et à la jonction concrète des tissus industriels français et allemands au travers des PME.

Areva-Siemens et l'EPR en Finlande

C'est à l'occasion du sommet franco-allemand de 1989 que les gouvernements des deux pays ont décidé de lancer un programme de développement commun d'un futur réacteur nucléaire. Le réacteur nucléaire de troisième génération EPR, actuellement en cours de

construction en Finlande et en France, a été développé par le groupe nucléaire français Areva et l'allemand Siemens. Projet lancé en 1992, l'EPR a été développé sur la base d'une technologie franco-allemande, à travers la filiale d'Areva, Areva NP, détenue à 34 % par Siemens. La Finlande devait mettre en service en 2009 le premier EPR. Cette date a été repoussée une première fois à 2011 mais on table maintenant sur une mise en service en 2013. Le chantier a donc accumulé 4 ans de retard. L'envergure de la construction est difficilement descriptible : plus de 4000 ouvriers fourmillent sur le chantier qui a englouti en volume d'acier utilisé l'équivalent de 6 Tours Eiffel. Coordonner un tel projet titanesque n'est pas une mince affaire.

Le projet de l'EPR repose au départ sur l'alliance Siemens AREVA. Cependant, ce partenariat n'est pas un partenariat d'égal à égal : les 34 % que Siemens détient dans AREVA NP ne lui permettent pas d'influer sur les décisions stratégiques qui restent entre les mains des Français. A plusieurs reprises, le groupe d'ingénierie allemand aurait signalé sa volonté d'une prise de participation plus importante. L'Etat français a cependant refusé d'ouvrir le contrôle de son champion de l'ingénierie nucléaire. Ces refus multiples ont débouché sur une rupture surprise de l'alliance par Siemens qui a exercé son option de vente des participations juste avant la date limite du 30 janvier 2009. Cette rupture de confiance a engendré un froid dans les relations entre Areva et Siemens, le groupe allemand déclarant ouvertement vouloir travailler avec le concurrent russe d'Areva, Rosatom. Cette rupture pose en particulier des problèmes pour la filiale allemande, Areva GmbH, dont le siège est implanté à Erlangen, sur un des sites majeurs de Siemens AG. L'orientation stratégique était accordée entre les deux groupes, d'où une incompréhension de la part des Français lorsque Peter Löscher, président directeur général de Siemens, annonça le retrait de son groupe. Le patron de Siemens se méfiait en effet des stratagèmes français. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce même Peter

Löscher avait participé à la fusion entre Hoechst et Rhône-Poulenc avant de prendre la tête de Siemens en 2002.

Sur le chantier de l'EPR à Olkiluoto en Finlande, tous les différends sont mis de côté afin de pouvoir travailler au mieux ensemble. La délimitation de la responsabilité de chacun des acteurs est clairement définie. Les bâtiments nucléaires encore appelé l'ilot nucléaire (NI) sont sous la responsabilité d'AREVA, le bâtiment de turbines ou ilot turbine (TI) sous la responsabilité de Siemens.

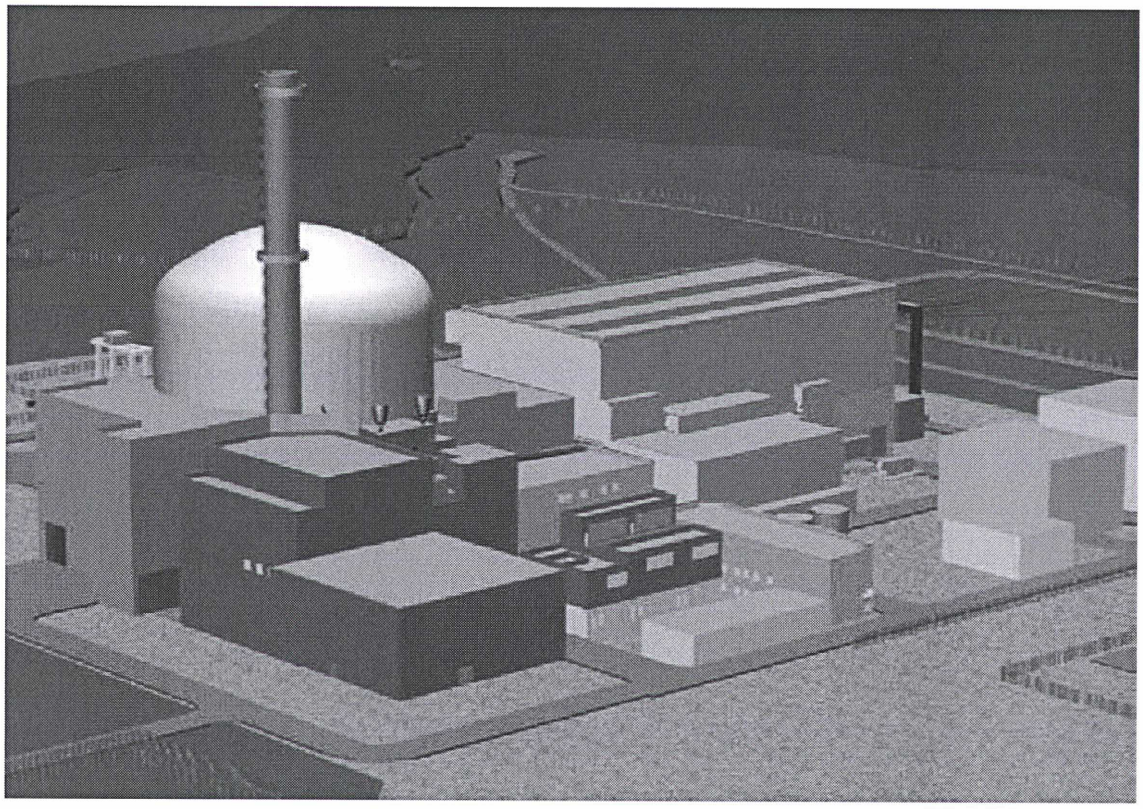


Image 1 - Schéma du réacteur EPR d'Olkiluoto

AREVA	Siemens
Mène le consortium : responsable de la coordination globale du projet et de l'intégration fonctionnelle et technique de l'ensemble de la centrale	Ilot turbine (TI)
Ilot nucléaire (NI)	
Génie Civil	Equilibrage ilôt turbine
Ingénierie et conception	Génie civil
Achat et acheminement d'équipements, dont les composants	Ingénierie et conception
Système informatique de contrôle	Achat et acheminement des équipements électromécaniques
Bâtiment d'accès et bâtiment de traitement et d'entreposage des déchets.	Système de contrôle et de protection du turbogénérateur
Formation des opérateurs et mise en place du premier cœur de réacteur	Construction, assemblage et mise en service.

Tableau 3 – Répartition des tâches sur le chantier d'Olkiluoto entre AREVA et Siemens

Jean-Pierre Mouroux, directeur général du projet, 33 ans d'ancienneté au sein d'Areva, estime que la tâche la plus difficile qu'il ait eu à réaliser a été de faire face aux problèmes culturels et de s'adapter aux lois du pays. Les deux groupes ont cependant tout fait pour mettre de côté leurs différends pour le chantier de l'EPR : ce chantier est en effet une vitrine formidable pour les deux entreprises, puisqu'il s'agit du premier réacteur nucléaire de génération 3+ construit dans le monde.

EADS

Réussir à créer un concurrent européen à Boeing, et même le dépasser aujourd'hui, ne peut être vu que comme une réussite. Même si le chemin a parfois été difficile et semé d'embuches, EADS est un exemple de coopération franco-allemande réussie. En 2007, la structure de gouvernance du groupe a été complètement remaniée : bâti en 2000 sur la base d'une fusion entre égaux, le groupe n'a longtemps été qu'une juxtaposition de la filiale de Daimler DASA (DaimlerChrysler Aerospace) et d'Aérospatiale-Matra, une entreprise contrôlée par le gouvernement français. L'étincelle qui a mis le feu aux poudres a été constituée par les déboires liés à la construction de l'avion Superjumbo A380 en 2004, pour lequel les tractations entre Paris et Berlin ont duré des semaines entières. Suite à cet épisode fut instituée une gouvernance plus saine avec un seul Directeur Général et un seul Président, au lieu d'un dédoublement à tous les niveaux de l'entreprise entre Français et Allemands auparavant. Le véritable coup de génie semble pourtant avoir été de choisir Louis Gallois et Fabrice Brégier, deux Français d'une rigueur plutôt allemande, et Thomas Enders, un Allemand très enclin à l'émotionnel français. Depuis, d'après des observateurs internes, le groupe fonctionne beaucoup mieux, mais il a fallu une crise très grave pour améliorer les choses. La coexistence franco-allemande au sein d'EADS est même source de productivité d'après certains car chaque nationalité veut montrer la supériorité de son système et redouble donc d'ingéniosité.

Dès le départ des discussions pour la création d'EADS, les analystes voyaient dans les groups DASA et Aérospatiale-Matra des partenaires idéaux pour une fusion, mais leur pronostic restait prudent du fait de la possibilité d'apparition de conflits culturels au sein de l'entreprise.

Deutsche Bahn et la SNCF : Alleo

Alleo est le nom de la Joint-Venture entre la SNCF et la Deutsche Bahn sur les lignes à très grande vitesse entre Paris et Francfort ainsi qu'entre

Paris et Stuttgart ou Munich. Le nom d'Alleo associe les mots « alliance » et « *eo* » (« je vais » en latin), les Allemands y retrouvant aussi le terme « *alle* » (tous), et on peut aussi y voir un diminutif de « Allemagne ». Depuis 2007, les temps de trajets ont été réduits à moins de quatre heures pour Francfort et Stuttgart, ce qui est une véritable révolution.

La DB et la SNCF sont d'égale importance de par leur structure, et Alleo s'appuie sur le personnel existant de chacune des entreprises. La coopération franco-allemande est même visible pour le voyageur car dans un train, il y a toujours un contrôleur français et un contrôleur allemand. Pour les hommes et femmes d'affaire, la liaison rapide entre des villes clés en France et en Allemagne constitue une véritable alternative à l'avion car elle offre davantage de flexibilité et permet de déposer le voyageur directement au centre-ville de sa destination. La coopération entre Français et Allemands sur cette nouvelle liaison n'est cependant pas toujours simple. En effet, les Français ont plutôt tendance à chercher à connaître leur interlocuteur de façon personnelle et ne suivent pas forcément à la lettre les procédures. Cette pratique n'est pas toujours comprise par les Allemands, pour qui les procédures sont synonymes d'efficacité.

Par ailleurs, de manière générale, les contrôleurs allemands ont l'habitude de servir des repas aux voyageurs pendant le trajet. Quand Alleo a voulu étendre cette pratique aux contrôleurs français de la SNCF, elle s'est heurtée à un mur : pas question pour un employé ayant le statut de contrôleur de la SNCF de s'abaisser à distribuer des plateaux repas. La fierté française a été une entrave à l'efficacité, et cette atteinte à l'honneur du personnel français a failli très mal tourner.

Les réseaux de la DB et de la SNCF sont à l'image de leur pays respectifs. En France, le réseau TGV est constitué de liaisons point à point reliant Paris et la province ; toutes les grandes villes, telles Marseille, Lyon, Bordeaux, Lille et maintenant Strasbourg, sont accessibles directement depuis Paris sans changer de train. Le réseau

allemand est quant à lui plus complexe et ressemble davantage à un filet avec énormément de points d'interconnexion ; il faut donc souvent changer de train pour arriver à destination. Vue la décentralisation effective de son réseau, la Deutsche Bahn insiste beaucoup sur l'intégration entre les lignes et la coopération, ce qui est beaucoup moins le cas en France. Il suffit de connaître les déboires qu'a occasionné l'interconnexion entre SNCF et RATP sur le RER B à Gare du Nord pour comprendre qu'en France ce n'est pas tout à fait le même esprit, et que là encore, les chocs de culture et l'honneur ou la fierté peuvent beaucoup nuire à la collaboration.

Aventis : Fusion de Hoechst et Rhône-Poulenc

Sous l'impulsion de Koweït Petroleum Corporation (KPC), le principal actionnaire de Hoechst AG, Hoechst et Rhône-Poulenc ont annoncé une accélération de la fusion entre leurs deux entités, fusion qui a été finalisée en novembre 1999 avec une OPE de Rhône-Poulenc sur Hoechst. C'est la naissance d'Aventis, société de droit français, avec un siège social à Strasbourg. Le siège social d'Aventis Pharma sera cependant à Francfort, et celui d'Aventis Agriculture à Lyon.

Le projet prévoit une gouvernance équilibrée. Ainsi, Jürgen Dormann, PDG de Hoechst AG, agit en tant que Président du Conseil de gestion et Jean-René Fourtou, Président-Directeur Général de Rhône-Poulenc SA, comme vice-président.

En ligne avec la stratégie annoncée en décembre 1998, Aventis se focalise uniquement sur les sciences de la vie, avec pour conséquence la cession, avant la fusion, des activités chimiques des deux entreprises. Tenant compte de toutes les opérations préalables, l'offre est fixée à 3 actions Rhône-Poulenc pour 4 actions Hoechst. Aventis est ainsi détenue à 53 % par les anciens actionnaires de Hoechst et à 47 % par ceux de Rhône-Poulenc.

Aventis devient ainsi le second groupe au monde dans le secteur des sciences de la vie. Les sociétés prévoyaient une économie d'environs 1,2

milliards d'euros par an grâce aux synergies, réparties de la manière suivante :

- 700 millions d'euros dans les fonctions générales : ventes, achats, administration ;
- 500 millions d'euros dans l'innovation, la recherche et le développement et la mise sur le marché de nouvelles molécules.

La répartition par branches est la suivante :

- 750 millions d'euros pour la branche pharmaceutique (Aventis Pharma) ;
- 350 millions d'euros pour la branche agriculture (Aventis Agriculture) ;
- 100 millions d'euros pour la holding (Aventis Group).

Avant la fusion, le conseil d'administration de Rhône-Poulenc avait un minimum de douze membres et un maximum de dix-huit, avec toujours trois représentants des salariés. Le Conseil de Surveillance de la société Hoechst était quant à lui composé de 20 membres, dont la moitié étaient des représentants syndicaux ; en effet, dans les entreprises de plus de 2000 salariés, les représentants élus par les salariés disposent, en Allemagne, d'un droit de codétermination dit paritaire.

Or, le droit français auquel est soumis Aventis en s'implantant à Strasbourg ne prévoit aucune place pour les représentants des salariés dans les instances de gouvernance. Cependant, en octobre 1999, Jean-René Fourtou accepte, sous réserve d'une « charte de bonne conduite », d'envisager la représentation des salariés. Ce changement d'attitude fait suite au mécontentement de la fédération syndicale allemande IG BCE (*Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie*) qui menaçait de bloquer la fusion si la codétermination n'était pas maintenue. Ainsi, la structure de

contrôle de la holding d'Aventis est formée d'un directoire et d'un conseil de surveillance à la place du conseil d'administration, selon le modèle allemand.

Cependant, la négociation sur la composition du conseil de surveillance n'aboutit qu'en mars 2001 à l'issue de longues négociations concernant la répartition des sièges consentis aux organisations syndicales. Finalement, les discussions aboutissent à la formation d'un Conseil de Surveillance de 16 membres : aux côtés des représentants des actionnaires siègent quatre représentants des salariés, deux de la France et deux de l'Allemagne. Tous les représentants des non-salariés sont élus à l'assemblée générale des actionnaires. Il s'agit d'un compromis car les Allemands ont fait une concession de taille : la parité patrons-salariés a disparu. Les syndicats entrent néanmoins au conseil de surveillance : deux sièges vont à l'IG BCE, un à la CGT et un à la CFDT (auxquels s'ajoutent deux observateurs du comité d'entreprise). Les employés de Hoechst sont donc beaucoup moins représentés au conseil de surveillance comparativement à avant la fusion, tandis que la représentation des salariés de Rhône-Poulenc est dans le pire des cas restée la même et a, dans le meilleur des cas, augmenté de 8,3 %. A la suite de ce transfert, les représentants des salariés allemands ont perdu une grande partie de leur influence traditionnelle sur la gestion de la société que leur garantissait la législation allemande : en effet, la nouvelle structure de gouvernance est un modèle de codétermination au rabais qui, si elle représente une grande avancée pour les syndicats français, est en revanche un recul pour les syndicats allemands. Malgré son rôle moteur dans la fusion, l'IG BCE se voit largement amputée de son pouvoir, alors même qu'elle avait accompagné la restructuration de Hoechst et la fusion de façon à obtenir les conditions les plus favorables pour les salariés concernés sans contester les motivations économiques de la fusion.

Ce cas unique de représentation de forme transnationale a conduit à la directive européenne de 2002 sur la société européenne, qui prévoit une

négociation obligatoire sur le mode de représentation des salariés aux organes de direction (conseil d'administration ou de surveillance).

Cependant, la Constitution du conseil de surveillance n'est qu'un début, car la fusion entraîne des restructurations et des réorganisations. En France comme en Allemagne, les problèmes d'emploi sont traditionnellement résolus par des arrangements qui évitent les licenciements secs ; pour autant, l'avenir de certains sites reste indéterminé. La négociation sur des sujets comme l'emploi demeure pour le moment dans le domaine traditionnel des structures de représentation nationale.

La fragilité de la coopération syndicale franco-allemande chez Aventis a été mise en évidence lors de la fusion en 2004 avec Sanofi-Synthélabo. Début 2004, Sanofi lance une OPA hostile sur Aventis. Malgré un appel express à la neutralité de la part du gouvernement allemand, le gouvernement français favorise la « solution française ». Les syndicalistes allemands se retrouvent donc rapidement isolés dans leur refus de la nouvelle fusion, alors que les représentants français, qui la rejetaient également au départ, finissent par l'accepter. Au final, la coopération syndicale franco-allemande a été la première victime de cette « refrancisation » du groupe franco-allemand.

En 2011, le groupe pharmaceutique français annonce vouloir changer de mode de gouvernance et passer d'une structure organisationnelle duale à une structure simple. Cela signifie que Sanofi Aventis, actuellement dirigé par un directoire et un conseil de surveillance, choisirait de n'avoir comme organe décisionnel qu'un conseil d'administration. Ceci achèverait donc de tuer le modèle de codétermination allemand au sein du groupe.

France-Télécom et les acteurs allemands des télécoms

L'année 1999 avait bien commencé pour les relations franco-allemandes dans les télécoms. Le 25 mars 1999, Deutsche Telekom,

France Telecom et Sprint témoignent de la confiance dans leur société Global One, une alliance formée en 1996 pour offrir IP, voix et services à des entreprises internationales.

La rumeur s'était répandue que la coentreprise était un échec après des affrontements internes et des pertes qui se chiffraient en milliards de dollars. Le ciel s'assombrit en avril de la même année quand Deutsche Telekom intervient dans l'OPA hostile lancée par Olivetti sur Télécom Italia offrant 90,6 milliards de dollars pour un rachat sans en référer à son partenaire français. Cette tentative, au final infructueuse, achève d'affaiblir le partenariat Global One.

En octobre 1999, France Télécom se ménage une tête de pont en Allemagne en faisant une offre sur 17,24 % de E-Plus, le plus grand opérateur de téléphonie mobile allemand, à 1,8 milliards de dollars. Un accord avec RWE et Veba qui détiennent 60,25 % de E-plus est en bonne voie, d'autant plus que Veba a décidé de se recentrer sur le secteur énergétique et de se retirer du marché des télécoms. Au final c'est cependant KPN (Royale Néerlandaise Télécom) qui ruine les espoirs de FT en réussissant à rassembler 77,5 % de E-Plus Mobilfunk pour 18,7 milliards d'euros. C'est un coup considérable pour France Télécom, qui pensait pouvoir se venger à travers E-Plus de la rupture de ses relations avec Deutsche Telekom après l'offre publique d'achat de ce dernier sur Telecom Italia.

Début 2000, Deutsche Telekom riposte en prenant le contrôle de Club-Internet, s'attaquant directement à France Télécom sur le marché français.

En mars 2000, FT prend une nouvelle fois pied sur le marché allemand en signant un accord avec MobilCom : France Télécom détient alors une part de 28,5 % de l'opérateur allemand. Cependant, fortement secoué en Bourse et ayant un endettement record, France Télécom souhaite limiter ses investissements dans le téléphone de troisième génération en Allemagne à quelques millions d'euros. MobilCom

souhaite malgré son fort endettement continuer avec son plan d'investissement de 11 milliards d'euros dans un réseau de 3ème génération. L'opérateur historique français souhaite alors trouver une alternative moins coûteuse, qui pourrait limiter l'investissement. Gerhard Schmid, le président de MobilCom, explique que les accords signés avec France Télécom en mars 2000 obligent dans tous les cas l'opérateur français à le soutenir. Il affirme que tout doit être fait ensemble : postuler pour la licence, demander les emprunts et rédiger le business plan. France Télécom siège au conseil de surveillance et a donc été informé du business plan. Les Allemands n'admettent pas que les Français puissent changer d'avis et remettre en question l'accord initial. Au final, l'Etat français poussera FT à se désengager du bourbier de MobilCom, laissant une fois de plus le marché allemand s'échapper.

Lors de l'affrontement de France Télécom avec Mobilcom et plus tôt avec Deutsche Telekom, André Moog, actuellement directeur d'un cabinet de gestion de ressources humaines, avait assisté en observateur aux rencontres préliminaires entre les deux géants des télécommunications : « Dès le départ, le clash était programmé. A la première réunion, les Allemands sont arrivés à 20, comme ils ont l'habitude de le faire, chaque expert étant seul habilité à parler pour sa spécialité. En face, cinq ou six Français qui se sont sentis en minorité et qui, à la réunion suivante, ont débarqué à 25. Très peu d'entre eux parlaient la langue de l'autre, cela a donné un brouhaha terrible. Comme les objectifs n'avaient pas été clairement définis au départ, les incompréhensions se sont accumulées. Ensuite, cela a dégénéré en querelles de personnes. » (Source : *Ich liebe dich, moi non plus*, lexpress.fr, 23/01/2003)

Depuis, les relations entre les opérateurs historiques de part de d'autres du Rhin se sont calmées. France Télécom-Orange et Deutsche Telekom AG ont annoncé récemment le projet de former une coentreprise qui négocierait l'achat d'équipements pour l'infrastructure.

Les synergies entre les deux géants mondiaux de télécommunications sont estimées à 1,3 milliard d'euros par an. Les deux sociétés ont signé un accord préliminaire en vue de combiner les activités d'achat de terminaux, de l'équipement réseau, de plates-formes. La coentreprise devrait voir le jour au quatrième trimestre 2011. Aujourd'hui, les spéculations sur une coopération plus étroite vont bon train. La complémentarité entre les deux opérateurs est évidente au vu des implantations géographiques ; en effet, les deux groupes ne sont en concurrence directe que dans 5 pays sur les 50 où ils sont présents. Voici un résumé rapide de l'implantation géographique de chacun des deux opérateurs :

- Deutsche Telekom : Allemagne, Etats-Unis, l'Europe occidentale (Royaume-Uni, Pays-Bas, Autriche), Europe de l'Est (République tchèque, Pologne, Hongrie, Croatie, Grèce, Macédoine, Monténégro, Roumanie, Slovaquie, Albanie, Bulgarie).
- France Télécom : France, Europe de l'Ouest (Espagne, Royaume-Uni, Suisse, Autriche, Belgique, Luxembourg), Europe de l'Est (Pologne, Roumanie, Slovaquie, Moldavie, Arménie), Afrique / Moyen-Orient et République dominicaine.

Il y a un chevauchement en Autriche, Pologne, Roumanie et Slovaquie, où des partenariats de partage d'infrastructures de réseau sont déjà discutés. La joint-venture existante au Royaume-Uni va pour le mieux. Une possibilité est d'opter pour une solution similaire à celle qui a été trouvée aux Pays-Bas, où Orange a été vendue à T-Mobile. La Pologne dispose de six opérateurs de téléphonie mobile, l'Autriche et la Roumanie et la Slovaquie de quatre ou cinq chacun : une consolidation semble donc envisageable.

Les petites entreprises françaises sur le marché allemand

Si les grands groupes français réussissent bien à l'international il n'en est pas de même des PME. En effet, les entreprises de moins de 250 employés n'ont pas la capacité d'exportation de leurs grands frères. Il faut savoir qu'en Allemagne, 450 000 PME exportent alors qu'en France, elles ne sont que 85 000. En particulier, sur le segment intermédiaire des entreprises de 20 et 100 employés, la part du chiffre d'affaire généré par l'export est de 33 % en Allemagne contre 16 % en France. L'Allemagne représente d'ailleurs notre premier déficit extérieur avec près de 14 milliards d'euros, mais le pays semble imperméable aux produits de nos PME.

Si les petites et moyennes entreprises veulent pouvoir concourir à l'international, il faut qu'elles se procurent un accès à l'innovation, à la technologie et au savoir-faire des autres pays. La coopération avec des partenaires européens procure un avantage concurrentiel et peut apporter la pièce manquante au puzzle de l'innovation. Dans les PME, il y a souvent plus d'idées que de personnes pour les concrétiser : il est donc essentiel d'avoir accès à un réseau de compétences et de savoir-faire.

Le directeur général d'Ubifrance, Christophe Lecourtier, explique cette situation des PME françaises en partie par l'histoire économique du pays, qui a favorisé dans le passé un grand marché intérieur et le marché colonial.

Si les PME d'outre-Rhin sont d'une taille supérieure et mieux capitalisées, ce n'est pas l'effet d'un hasard : elles investissent dans la durée et ont une vision claire de l'avenir. Le manque de visibilité sur l'avenir est la pire des angoisses pour une entreprise allemande. Même les PME françaises qui ont réussi à lancer des opérations à l'international font encore trop dans le *one shot* en négligeant leur réseau et en ne capitalisant pas sur leurs réussites.

Une entreprise française qui veut réussir sur le marché allemand doit mettre en œuvre une vraie volonté d'exporter, intégrer la culture du pays et adapter ses produits aux attentes des clients allemands. Ceux-ci adorent les innovations techniques et admirent la capacité à combiner design à la française et fiabilité allemande. Les clients allemands se révèlent timides au départ mais d'une très grande fidélité qui s'explique encore une fois par la soif de visibilité. Une relation avec un client allemand peut s'avérer difficile à initialiser ; cependant, il s'agit d'un véritable investissement qui peut porter ses fruits sur la durée.

CONNAÎTRE ET COMPARER LES MODES DE PENSÉE ALLEMAND ET FRANÇAIS

L'effet de l'envolée industrielle actuelle de l'Allemagne conduit beaucoup de personnes à remettre en cause le « modèle » français au profit du « modèle » allemand. La croissance de l'économie allemande est alléchante pour une France qui stagne. Essayant de mettre en œuvre la vision d'avenir tellement chère aux Allemands, nous nous apercevons pourtant que plaquer un modèle allemand sur la France serait d'une part impossible et que d'autre part ce n'est pas la meilleure solution. Un travail de compréhension mené par les uns et les autres permettra de dégager le meilleur de chacun des deux systèmes. S'il est vrai que sur certains points, l'Allemagne semble aujourd'hui mieux équipée pour affronter le marché mondial, elle est également handicapée sur d'autres aspects où la France sait manœuvrer à son avantage. L'essentiel est d'avoir conscience des similitudes, de connaître les différences, et de construire un avenir commun meilleur que tout ce qui aurait pu être réalisé séparément. La richesse des deux cultures doit être perçue non pas comme un obstacle, mais comme une ressource nouvelle. Copier est illusoire et atrophiant. Nous voyons un grand potentiel dans le travail en commun des Français et des Allemands. Une analyse commune permettra d'agir avec d'autant plus d'efficacité, en s'appuyant et sur les racines culturelles et sur la capacité humaine à trouver de

nouvelles solutions face à un obstacle. La connaissance, l'analyse et l'action sont les forces nécessaires.

La coopération entre structures allemandes et françaises permet de consolider, d'offrir de nouvelles synergies, de remettre en cause les modèles utilisés depuis toujours en confrontant sa vision à une vision différente. Les entreprises en particulier peuvent tirer un grand bénéfice du travail avec un partenaire d'outre-Rhin. Il existe en effet une cohérence interne aussi bien dans le système allemand que dans le système français. L'enjeu est de comprendre cette cohérence chez l'autre et de la faire fructifier en combinaison avec sa propre façon de faire.

Travailler ensemble n'est pourtant pas facile quel que soit le niveau dans l'entreprise, car très vite on se heurte à une mentalité et à une culture différentes. Nous allons tenter de dégager les grands points de conflit potentiel et d'esquisser une méthode générale qui permettrait de les éviter. Cet exercice est évidemment limité par le fait qu'aucune situation n'est vraiment comparable, qu'aucune personne n'agit exactement comme une autre, et que nous ne sommes pas uniquement des produits figés de cultures du passé reproduisant, tels des automates culturels, des comportements français ou allemands.

Des exemples cités précédemment et de notre connaissance personnelle des Allemands et des Français, nous pouvons cependant dégager quelques traits caractéristiques utiles pour comprendre et réagir dans une relation franco-allemande et *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'une entreprise franco-allemande.

Savoir-faire contre savoir-vivre

Les Allemands voient souvent les Français comme volages, hédonistes et beau parleurs et les considèrent comme maîtres du savoir-vivre créatifs mais indisciplinés. Il existe même une expression allemande : *Leben wie Gott in Frankreich* (litt. « vivre comme Dieu en France ») qui

traduit la vision qu'ont les Allemands de la vie française faite de luxe et de volupté. Les Allemands prêtent aussi aux Français une certaine habileté à manier les mots et à s'exprimer de façon détournée – serait-ce un héritage des courtisans à la cour du roi ? Les Français quant à eux ont souvent une vision de l'Allemand bourru, travailleur, qui ne s'exprime que de façon ferme et directe.

Dans ces clichés, nous retrouvons une part de vérité. Il est vrai que les Allemands sont généralement orientés vers la tâche et extrêmement fiers de leur savoir-faire. Un docteur allemand qui accomplit un coup de force technique durant sa thèse est ensuite reconnu sur cette base dans une entreprise. En France, l'ingénieur de grande école est un produit malléable et efficace mais non programmé qui s'adapte à la tâche à réaliser au sein de l'entreprise. Les Allemands se fient énormément aux compétences techniques d'une personne lorsqu'ils lui attribuent un poste. La norme est un facteur clé en Allemagne, car tout ce qui est normé peut s'imbriquer comme des pièces de puzzle. Une société est formée de personnes avec des qualifications normées qui produisent chacune un élément, lui-même normé, selon une procédure définie. L'assemblage est alors évident et non problématique et aboutit à un produit également normé, par conception. C'est ce qui fait la force de l'Allemagne, on peut se fier à des standards définis et on sait qu'il n'y aura pas de variation significative par rapport à ce standard. La norme des feuilles de papier A4 est à l'origine une norme du *Deutsches Institut für Normung* (DIN 476) définie en 1922. La pénétration de cette norme est telle qu'elle semble naturelle aujourd'hui, et la taille standard de papier (21x29,7) est dénommée DIN A4 dans beaucoup de pays européens. Cependant cette tendance à la normalisation, règle sacrée du *Made in Germany*, salvatrice dans bien des cas, prive aussi l'organisation allemande d'une part de créativité, de remise en cause et de réactivité. En France, cerner l´essentiel pour définir les grandes lignes est suffisant, alors que l'Allemand veut connaître plus en profondeur les différents aspects pour une planification sans faille. La maîtrise de

l´avenir en évitant l´imprévu s'oppose à la maîtrise de l´imprévu et à l´opportunisme en France.

Ainsi, en France règne l'admiration des élites, habiles et flexibles, alors que le consensus allemand se fonde sur la reconnaissance de l'expertise. Dans une discussion professionnelle avec des interlocuteurs allemands, il faut recourir plutôt à une argumentation solide et motivée. La rationalité est essentielle pour convaincre et obtenir la confiance.

Monochronie contre polychronie

L'interprétation du temps et de son utilisation dans différentes cultures est souvent un grand obstacle dans la communication. Ainsi, une des critiques allemandes les plus vives concernant les Français relève de cette réalité et concerne leur incapacité à arriver à l'heure. En effet, étant invité à dîner en Allemagne, il serait extrêmement impoli d'arriver en retard. En France en revanche, le temps est perçu de façon moins stricte.

Ainsi, la façon dont le temps est perçu et structuré est un axe d'analyse puissant pour comprendre les différences entre Français et Allemands. L'interprétation du temps affecte une large partie de la vie en société. Le tableau ci-dessous donne les traits caractéristiques majeurs de personnes monochrones par opposition aux personnes polychrones ; il ne s'agit bien entendu que de grands archétypes à ne pas prendre au pied de la lettre, mais qui peuvent donner une grille de lecture intéressante.

Les Allemands plutôt monochrones	**Les Français plutôt polychrones**
Une chose à la fois.	Beaucoup de choses en même temps.
Se concentrent sur la tâche.	Aisément distraits et susceptibles de se laisser interrompre.
Prennent les engagements temporels au sérieux (délais, emploi du temps).	Les engagements temporels sont des objectifs à atteindre si possible.
Peu contextuels, ont un besoin d'information.	S'appuient sur un réseau, possèdent déjà l'information.
Se consacrent à la tâche.	Se consacrent aux personnes et aux relations.
Suivent à la lettre un plan.	Changent souvent et facilement de plan.
Le temps est fini ; le temps de travail est clairement séparé du temps personnel.	Le temps est extensif ; le temps de travail peut évoluer en cas de nécessité.
L'activité peut être isolée et mesurée en tant que telle.	L'activité ne peut être isolée et sera toujours mesurée comme une partie d'un objectif plus grand.

Tableau 4 - Monochronie et polychronie

Comme nous l'avons évoqué précédemment, quand des changements s'avèrent nécessaires, la culture allemande est souvent mal équipée pour y faire face. Des manuels doivent être réécrits, des procédures altérées, des qualifications rejugées.

La séparation entre le travail et la vie privée est très nette en Allemagne, et le *Feierabend* est un concept bien ancré. A l'origine, le mot décrivait la soirée la veille d'un jour férié ou d'un jour de fête. Maintenant, il s'agit de l'expression consacrée pour la détente, les loisirs et le repos à l'issue d'une journée de travail. Un vendredi à 16h, il n'y a plus personne de joignable dans l'entreprise allemande. A côté de cela, dans une journée de 9h, la loi allemande prévoit une obligation de pause de seulement

trente minutes, soit un rythme de travail bien adapté à la concentration sur une tâche. Au contraire, les Français ne délimitent souvent pas clairement le temps de travail. Ainsi, il n'est pas rare de s'éterniser dans une conversation durant la pause déjeuner et de rattraper ce retard plus celui accumulé devant la machine à café en sortant après 20h.

La distinction entre vie professionnelle et vécu personnel suit le même schéma. En France, un collaborateur ne peut pas être bon à moins d'être également « sympa ». Le jugement de qualité passe très souvent par une appréciation du caractère. Un chef d'entreprise français ne contractera jamais avec un autre à moins d'avoir un bon sentiment concernant son interlocuteur. C'est très logique puisqu'il y a moins de procédures et de normes, il faut donc être certain de pouvoir arranger l'affaire si un problème survient. Cela induit cependant une connexion entre la vie privée et le travail qui n'est pas toujours saine : un incident au travail peut avoir des répercussions sur des relations personnelles, et inversement, un mot lors d'un dîner informel peut remettre en cause un projet entier. Au contraire, en général, l'Allemand saura davantage faire la différence entre son travail et sa vie en dehors de l'entreprise, et ce d'autant plus qu'un problème est *a priori* dû à une procédure défaillante et non à une personne.

Encore une fois, prévoir à long terme n'est en général pas la force des Français alors qu'il s'agit de quelque chose de fondamental pour les Allemands. Ainsi, il faut être conscient que pour les Allemands, l'essentiel est souvent de planifier les projets à long terme et de suivre les procédures imposées. La force du partenaire français est de pouvoir remettre en question le plan établi, mais il faut le faire avec prudence et diplomatie.

Attention cependant, il ne faut pas croire les Allemands incapables de sortir de leur environnement connu. En effet, ils sont souvent beaucoup plus tournés vers l'étranger que les Français : la quasi-totalité de jeunes Allemands parle parfaitement anglais et parfois même une

troisième langue. Il faut également souligner que la grande majorité des grands salons économiques se déroule en Allemagne. Ainsi, le salon CeBIT est le plus grand salon international dans le domaine des technologies de l'information. Cette ouverture sur le monde provient surtout du fait que les Allemands privilégient les échanges et les accords aussi bien dans leur vie économique intérieure que dans le commerce extérieur.

Codétermination dans l'harmonie contre hiérarchie de la discorde

Les structures hiérarchiques dans les entreprises allemandes sont typiquement plus « aplaties » qu'en France. Déjà dans le système éducatif, nous constatons nettement la différence entre la classe allemande qui doit remettre en question le professeur et la classe française où l'autorité de l'enseignant est primordiale. L'école allemande essaye d'instaurer très tôt une autonomie dans la tâche et une responsabilisation individuelle. Ces deux traits de caractère se retrouvent également dans l'entreprise allemande, même si cela ne veut pas dire que l'employé allemand est rebelle et indiscipliné, ou qu'il désobéit à son supérieur hiérarchique. Le questionnement de l'autorité n'est en général pas nécessaire car le chef n'interfère pas dans la tâche bien définie de chaque personne qui lui rapporte. Cette structure plate de la hiérarchie est accentuée par le fait que les employés allemands sont des spécialistes sur le domaine pour lequel ils ont été recrutés. Ainsi, dans le domaine qui est le leur, personne n'est plus à même de porter un jugement ou une décision qu'eux-mêmes. Quant à l'autorité du patron, elle se fonde avant tout sur son expérience et ses connaissances dans son domaine de compétence ; à l'image du chancelier fédéral, il est un *primus inter pares*, c'est-à-dire le premier parmi ses pairs. C'est ainsi que les Allemands bâtissent, tout à fait naturellement et à travers leur structure hiérarchique, le consensus.

En France, l'autorité joue un rôle important en entreprise. La contestation d'une décision ne se fait jamais en public, ce qui aurait pour effet de fragiliser l'autorité. Les Allemands comprennent mal ce fonctionnement, et ils sont effarés par le pouvoir du chef en France, que ce soit au sein d'une entreprise, du gouvernement ou de l'administration. Ainsi, alors qu'il était président d'EDF, Edmond Alphandery a présenté à ses homologues de groupes industriels allemands, à l'occasion des rencontres franco-allemandes d'Evian, la vaste étendue de pouvoir que détient un chef de grande entreprise en France. Les dirigeants allemands sont sortis choqués de la présentation, car jamais en Allemagne un tel pouvoir d'immixtion du dirigeant jusque dans les plus petites décisions ne serait toléré : il faut en effet que la décision fasse le consensus et que l'équipe soit convaincue de son bien fondé. Or en France, ce temps de négociation avec les équipes pourrait être interprété comme un signe de faiblesse ou comme un manque de courage, d'où les possibles incompréhensions.

Le consensus est un véritable culte dans l'entreprise allemande. La recherche de celui-ci peut prendre du temps mais il n'en est que plus solide au final. Nous avons exposé précédemment le principe du conseil d'entreprise et du conseil de surveillance à l'allemande chargés de trancher entre employés et patronat en cas de désaccord ; l'idée est cependant de désamorcer ce désaccord en amont si possible. La création de factions opposées au sein de l'entreprise est évitée au maximum afin que les personnes œuvrent toujours ensemble vers une cause commune. N'oublions pas que la grève dans une entreprise allemande ne peut en général être déclenchée que par un syndicat extérieur à l'entreprise. L'employé n'est pas forcé de choisir entre l'allégeance à la réussite économique de son entreprise et l'allégeance à son syndicat car ce dernier n'est pas incorporé dans l'entreprise et ne prendra pas position face aux décisions singulières de l'entreprise contrairement à ce qui se passe en France. Le syndicat allemand s'intéresse uniquement à la branche prise dans son ensemble. Nous

voyons dans cette facilité de positionnement du salarié également un des facteurs d'une syndicalisation beaucoup plus importante en Allemagne qu'en France.

En effet, l'entreprise française est en perpétuel affrontement interne, avec souvent plusieurs syndicats dans la même entreprise qui doivent se positionner par rapport à toutes les décisions de la direction. Les Allemands voient souvent cet affrontement et la multiplicité des syndicats français comme une grande faiblesse.

CONCLUSION

La mondialisation a plongé la France et l'Allemagne dans un monde en convergence rapide. La finance internationale réagit à la vitesse des ordinateurs réalisant les opérations d'échanges sur les places boursières. Les entreprises s'adaptent rapidement à ces échanges haute fréquence entre les quatre coins de la terre. Mais les anciens modèles français et allemands ne permettent plus de réagir de manière adéquate. Pour la France, le poids de l'interventionnisme à outrance et l'incapacité de délégation de décisions fragilise le pouvoir. Le nœud central parisien est soumis à une pression immense, tentant frénétiquement de réagir à tous les problèmes. L'Allemagne quant à elle manque de réactivité et tend à vouloir se reposer sur les procédures éprouvées. Tout changement de procédure induit un temps de recherche de compromis tel que la décision est déjà obsolète quand elle entre en vigueur. Il nous semble cependant que chacun des deux systèmes présente des avantages qui pourraient avantageusement être adaptés chez l'autre. Ainsi, les Français improvisent, conservent une vision transversale et font preuve d'une grande réactivité, alors que le système allemand élabore une vision de l'avenir qui manque souvent à la France ; de plus, les Allemands délèguent facilement la prise de décision et fédèrent une forte cohésion.

Une organisation biculturelle pourrait s'affranchir des faiblesses de chacun des deux systèmes. Le chemin est long mais la nécessité a atteint un nouveau point culminant. La crise de l'euro a mis l'union monétaire et l'Union européenne sur une nouvelle voie d'intégration et d'entrelacement encore plus accentué qu'auparavant. La proposition actuelle d'une gouvernance économique européenne est un pas de géant dans ce sens et ne pourra se faire sans le noyau franco-allemand.

Il est troublant de constater que les carences allemandes sont souvent moins accentuées voire inexistantes en France et vice-versa. Cette opposition entre les deux pays traduit en fait une complémentarité :

combiner l'audace française à la stabilité durable et crédible, marque de fabrique allemande, pourrait constituer un carburant pour le couple franco-allemand.

Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées nous ont fait part de leur inquiétude quant à l'évolution du rapport franco-allemand. Celui-ci est en effet trop souvent vu comme évident, car constamment mis en avant par les médias ou cité dans le cadre de la construction européenne. Or, l'histoire est là pour nous rappeler que cette relation n'a *a priori* rien de naturel, et rien n'est pire que l'indifférence en matière de rapports franco-allemands. Parler d' « amitié franco-allemande » en toute occasion notamment, présente le risque de banaliser la relation par une expression creuse, politiquement correcte et convenue. Certes, des initiatives par ailleurs louables sont menées à tous niveaux : Offices franco-allemands de la jeunesse, Arte, instituts français en Allemagne et Instituts Goethe en France, investissements réciproques et entreprises transnationales, etc. En revanche, de façon plus profonde, l'apprentissage de la langue de l'autre régresse dans chacun des deux pays, et la France n'est plus pour l'Allemagne le pays duquel elle se sent le plus proche, et réciproquement. La construction européenne a pourtant besoin de s'appuyer sur un couple franco-allemand fort, mais ce dernier doit se bâtir sur des liens solides entre les peuples.

Aujourd'hui, l'Allemagne apparaît comme la locomotive économique de l'Europe, et de manière naturelle, elle est amenée à s'affirmer de plus en plus en Europe. Cela arrive dans un contexte où la crise a fait prendre conscience aux Européens de l'interdépendance de nos économies et de nos sociétés. L'Allemagne elle aussi l'a compris, et elle se rend compte qu'un manque de coopération entre les peuples européens est synonyme d'instabilité. C'est pourquoi elle sera nécessairement amenée à rechercher cette coopération, pour la préservation même de ses valeurs. La France a des intérêts convergents, si elle souhaite conserver une influence en Europe. La nouvelle voie de la construction européenne telle qu'elle s'esquisse aujourd'hui

demandera donc un plus grand dialogue et une plus grande compréhension mutuelle entre les peuples européens. Les pays dits du sud en particulier, devront comprendre ce que cherche à construire l'Allemagne, à savoir un avenir durable pour l'Allemagne, et donc aussi pour l'Europe vues les dépendances mutuelles, plutôt qu'une domination de l'Europe. Le repli sur soi fait courir le risque d'une congélation intellectuelle. Comprendre notre passé commun avec l'Allemagne n'est donc pas seulement un enjeu intellectuel : c'est un impératif pour l'avenir des Européens.

REMERCIEMENTS

Ce travail sur l'Allemagne a été pour nous l'occasion d'une interaction avec un nombre important d'interlocuteurs. Nous aimerions en premier lieu remercier le professeur Claude Riveline pour son support et son écoute : merci à lui d'avoir accepté d'être le pilote de notre mémoire et d'avoir contribué à travers la critique et par les nombreux débats qu'il a suscités à stimuler notre réflexion. Nous remercions également tous les membres de la commission des travaux personnels qui nous ont aiguillés dans l'élaboration de ce mémoire. Nous saluons aussi nos camarades de promotion avec lesquels nous avons passé une année extrêmement fructueuse à l'Ecole des Mines. Nous n'oublions pas non plus l'appui que nous ont apporté Dominique Villeroy et Victoria Jarousseau, secrétaires à la formation du Corps des Mines. Nous souhaitons enfin remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de nous rencontrer ou de répondre à nos interrogations dans le cadre de ce travail, et dont nous donnons la liste ci-après. Nous tenons à préciser que les opinions exprimées dans cet exposé sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles des personnes citées ci-dessus et ci-dessous. Toute erreur ou imprécision dans ce mémoire est de l'unique responsabilité des auteurs.

Liste des personnes rencontrées ou consultées dans le cadre de cette étude

par ordre alphabétique

ADOLF BIRKHOFER, Physicien allemand, professeur émérite de dynamique nucléaire et de sûreté nucléaire à l'Université technique de Munich.

CHRISTOPHE BRAOUET, Président de la Société Franco-Allemande de Francfort.

JEAN-CLAUDE BRUCHET, Président du Club d'Affaires franco-allemand Rennes Bretagne.

DAVID CAPITANT, Professeur de droit public à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Directeur du Centre de droit allemand de l'UMR de droit comparé de Paris (Paris 1 – CNRS).

THIERRY CHOPIN, Docteur en sciences politiques à l'EHESS. Maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris. Directeur des études à la Fondation Robert-Schuman. Professeur au Collège d'Europe. Professeur sur les institutions européennes au Corps des Mines.

PIERRE COUVEINHES, Directeur général de Studio Babelsberg GmbH et de Euromedien (1992-1997). Directeur général de CGIS Deutschland GmbH et de MHB Medienstadt Holding GmbH (1997-1999).

JEAN BAPTISTE DABEZIES, Service économique de l'Ambassade de France à Berlin.

JEAN-MARC DANIEL, Economiste français, professeur d'économie à l'ESCP et au Corps des Mines.

ANNE-LAURE DE COINCY, Secrétaire générale adjointe au Secrétariat général des affaires européennes (SGAE).

JACQUES DELORS, Président de la Commission Européenne (1985-1994). Ministre de l'Economie et des Finances (1981-1984).

MICHEL DIDIER, Membre du Conseil d'Analyse Economique auprès du Premier Ministre et du Conseil Economique et Social. Président du conseil d'orientation de La Française des Placements (LFP) et de LFP-Gestion privée. Président du Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises (Coe-Rexecode).

JEANNE FAGNANI, Directrice de recherche au CNRS - Centre d'Economie de la Sorbonne. Consultante auprès de l'OCDE.

ETIENNE FRANCOIS, Professeur émérite à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et professeur d'histoire à l'université libre de Berlin.

PIERRE GATTAZ, Président du Directoire de Radiall. Présidence du Groupe des fédérations industrielles (GFI) et de la Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication (FIEEC).

GUILLAUME GILQUIN, Service économique de l'Ambassade de France à Berlin.

CLAUDE GIRARD, Directeur de programme "Valorisation de la recherche" de la Commission des Investissements d'Avenir.

CHARLES GOULVEN, Elève AbiBac. Consultant chez CVA.

ALFRED GROSSER, Politologue, sociologue et historien français d'origine allemande. Professeur de sciences politiques à l'Institut d'études politiques de Paris, à l'École polytechnique de 1965 à 1995, à l'École des hautes études commerciales (HEC) de 1961 à 1966 et de 1986 à 1988, à l'université Stanford de 1964 à 1965, à l'université Johns Hopkins de 1955 à 1969, à l'université Keio de Tokyo en 1992, ainsi

qu'à Singapour en 1994. Directeur de recherches à la Fondation nationale des sciences politiques, de 1956 à 1992.

EVA-MARIA HENNING-BEKKA, Diplômée en Sciences économiques et responsable du projet « Vivre, étudier et travailler en Allemagne ».

YVON JACOB, Président du groupe des fédérations industrielles (2005-2010). Ambassadeur de l'industrie à Bruxelles.

GILLES KOLEDA, Directeur des études du Centre d'observation économique et de recherche pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises (Coe Rexecode).

PIERRE LAFFITTE, Scientifique et homme politique français, membre du Parti radical. Sénateur des Alpes Maritimes (1985-2008). Président de l'Association franco-allemande pour la Science et la Technologie (AFAST).

HENRI LAGARDE, Président-directeur général de FEDAL.

ARNAUD LECHEVALIER, Maître de conférences à l'Université de Paris 1 et chercheur au Centre Marc Bloch (Centre franco-allemand de recherche en sciences sociales à Berlin).

BRIGITTE LESTRADE, Professeur de civilisation allemande à l'Université de Cergy-Pontoise. Membre du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC).

JEAN MAINCON, Ingénieur en chef des Mines qui a beaucoup travaillé en France et en Allemagne.

STEPHAN MARTENS, Président fondateur de l'Académie franco-allemande des relations internationales de Bordeaux (AFA) en 2010. Directeur de la collection « Perspectives européennes » aux Presses universitaires de Bordeaux (PUB) (depuis 2008). Membre du Conseil d'orientation du « Dialogue franco-allemand de l'avenir ».

Responsable du séminaire annuel « L'élargissement de l'Union européenne » à Sciences Po Bordeaux.

MARCELLA MAYFARTH, Fonctionnaire allemande en échange au Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

HARTMUT MEHDORN, Vice-Président du *Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI). Ancien Président-directeur général de Deutsche Bahn AG. Ancien dirigeant d'Airbus.

PATRICK REMY, Maître de conférences en droit privé et sciences criminelles à Paris 1 - Panthéon Sorbonne.

CHRISTIAN REUTER, Professeur d'allemand et économiste.

CLAUDE RIVELINE, Professeur en gestion à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSMP).

FRANÇOIS SCHEER, Conseiller international du président du directoire d'Areva depuis 1999. Trésorier de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS). Ambassadeur de France en Allemagne de 1993 à 1999.

CHRISTOPH STANGER, Fonctionnaire allemand en échange à l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE).

HANS STARK, Secrétaire général du Comité d'études des relations franco-allemandes depuis 1991 et chercheur à l'Ifri depuis 1989. Il enseigne également à l'IEP de Paris depuis 2002.

PHILIPP ULMER, Institut fédéral pour l'enseignement professionnel (*Bundesinstitut für Berufsbildung*).

JEAN-CLAUDE VOLOT, Médiateur inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance.

LUDOVIC WEBER, Directeur de cabinet à la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS).

THIERRY WEIL, Ingénieur général des Mines. Enseignant-chercheur à l'École des Mines de Paris.

KLAUS WOWEREIT, Maire de Berlin. Ancien *deutsch-französischer Kulturbevollmächtigter* (2007-2010).

VOLKER ZIEMANN, Adjoint au Chef de Bureau Diagnostic et prévisions - International à la Direction Générale du Trésor.

BIBLIOGRAPHIE

[Durand, 2002] Durand, Béatrice, 2002, *Cousins par alliance, les Allemands en notre miroir*, Autrement.

[d'Iribarne, 1991] d'Iribarne, Philippe, 1991, *Culture et « effet sociétal »*, Revue française de sociologie.

[d'Iribarne, 1989] d'Iribarne, Philippe, 1989, *La logique de l'honneur (gestion des entreprises et traditions nationales)*, Seuil collection : Points- Essais (sociologie), 279 p.

[Capèle, 2008] Capèle, Jean-Claude, 1996. Édition revue, augmentée et mise à jour (2010, 7ème édition), *L'Allemagne hier et aujourd'hui*, Hachette supérieur, 147 p.

[DILA, 2009] Problèmes économiques n° 2975, 8 juillet 2009, *L'Allemagne, un modèle économique à l'épreuve*, La documentation française

[Martens, 2010] Martens, Stephan, *L'Allemagne, vingt ans après la fin de la guerre froide et son unification*, Presses universitaires de Bordeaux, 175 p.

[Le Gloannec, 2005] Le Gloannec, Anne-Marie, 2005, *Allemagne, peuple et culture*, Paris, La Découverte, 223 p.

[Le Gloannec, 2009] Le Gloannec, Anne-Marie, 2009, *The fall of the Berlin Wall and German reunification*, ISSOpinion Nov 2009, European Union Institute for Security Studies

[Gougeon, 2009] Gougeon, Jacques-Pierre, 2009, *Allemagne : une puissance en mutation*, Saint-Amand, Gallimard, 522 p.

[Vilain, 2010] Vilain, Yoan, 2010, *Bilan et perspectives de la réforme du fédéralisme allemand*, Espaces de pouvoir, espaces d'autonomie en Allemagne, pp. 215-242

[Jamet, 2010] Jamet, Jean-François, 2010, *Un agenda économique pour l'Europe*, Policy papers de la Fondation Robert Schumann, 10 p.

[Coe-Rexecode, 2011] Coe-Rexecode, Etude réalisée pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, janvier 2011, *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne*, 106 p.

[Pateau, 1998] Pateau, Jacques, 1998, *Une étrange alchimie: la dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, Travaux et documents du C.I.R.A.C, 254 p.

[Angrand, 2009] Angrand, Beatrice, 2009, *L'Allemagne, dans la collection « Idées Reçues »*, Le Cavalier Bleu, 124 p.

[Glomb, 2011] Glomb, Wolfgang, 2011, *Le tandem franco-allemand face à la crise de l'euro*, Fondapol, 34 p.

[de la Vaissière, 2011] de la Vaissière, Jean-Louis, 2011, *Qui sont les Allemands ?*, Max Milo éditions, 382 p.

[Pasteur, 2008] Pasteur, Paul, 2008, *Frontières rêvées, frontières réelles de l'Allemagne*, Cahier du GRHis n°18, 155 p.

[Miard-Delacroix, 2010] Miard-Delacroix, Hélène, 2010, *Espaces de pouvoir, espaces d'autonomie en Allemagne*, Septentrion, 256 p.

[Ragnitz, 2010] Ragnitz, Joachim, 2010, *20 Jahre Deutsche Einheit Bestandsaufnahme der wirtschaftlichen Fortschritte im Osten Deutschlands 1990-2010*, 35 p.

[Hergenhan, 2000] *Le fédéralisme allemand et la construction européenne,* Notre Europe, Problématiques européennes n° 5, 57 p.

[Fagnani, 2008] Fagnani, Jeanne, 2008, *Family packages in 11 European countries*, Multiple approaches, 29 p.

[OCDE, 2008] *The Future of the Family to 2030 – A Scoping Report –*, OECD International Futures Programme, 169 p.

[Lallement, 2010] Lallement, Rémi, 2010, *Le régime allemand de croissance tirée par l'exportation : entre succès et remise en cause*, CAS, Département des Affaires économiques et financières, 60 p.

[Lallement, 2010] Lallement, Rémi, 2010, *L'économie allemande en sortie de crise, une surprenante résilience*, IFRI, Note n° 80 du Comité d'études des relations franco-allemandes

[CAS, 2010] Centre d'analyse stratégique, 2010, *Quel rééquilibrage pour les moteurs de la croissance allemande ?*, Note de veille n° 176, 11 p.

[CAS, 2006] Centre d'analyse stratégique, 2006, *La réforme des dispositifs ciblés de la politique de l'emploi en Allemagne*, Note de veille n° 23, 8 p.

[Lasserre, 2010] Lasserre, René, 2010, *L'Allemagne unie, une Allemagne de notre confiance, Regards sur l'économie allemande*, Bulletin économique du CIRAC n°98-99, 2 p.

[Bourgeois, 2010] Bourgeois, Isabelle, 2010, *Les PME allemandes, une compétitivité à dimension sociale et humaine*, CIRAC International – Oséo PME, pp. 181-197

[Fleischhauer, 2010] Fleischhauer, Jan, 2010, *Da sind wieder vier in Kopftüchern*, Der Spiegel, 151/2010, p. 40-47

[Destatis, 2010] Destatis, 2011, *Statistisches Jahrbuch 2010 für die Bundesrepublik Deutschland mit »Internationalen Übersichten«*, 745 p.

[Séguret, 2007] Séguret, Sylvain, 2007, *Les contributions publiques au financement des systèmes ferroviaires en France et en Allemagne*, Transports n°444, pp. 223-231

[Barmeyer, 2010] Barmeyer, Christoph, 2010, *Die Reproduktion der Elite Kontinuitäten und Entwicklungen der Grandes Ecoles*, Dokumente/Documents 4/2010, pp. 63-65

[Erbs, Laurent, 2010] Erbs, Laurent, 2010, *L'ébauche d'un marché commun La Sarre après l'annexion de 1945*, Dokumente/Documents 4/2010, pp. 51-53

[Sauer, 2010] Sauer, Martina, 2010, *L'intégration des immigrés d'origine turque en Allemagne*, IFRI, Note n°79 du Comité d'études des relations franco-allemandes, 32 p.

[Bertossi, 2007] Bertossi, Christophe, 2007, *L'Europe en mal de migrations ?*, RAMSES, pp 81-92

[Lellouche, Pierre, 2010] Lellouche, Pierre, 2010, *Intervention au colloque « Le couple franco-allemand et l'Europe face à la crise »*

[Mistral, 2010] Mistral, Jacques, 2010, *Pour une initiative économique franco-allemande*, La Tribune, 28 janvier 2010

[European Commission, 2010] European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1, 2010, *More women in senior positions Key to economic stability and growth*

[Rossini, 1825] Rossini, Gioachino Antonio, 1825, *Il viaggio a Reims, ossia L'albergo del giglio d'oro*

[CIDAL, 2009] CIDAL, *Le système éducatif en Allemagne - Du jardin d'enfants à l'université*

[Informations sociales, 2011] Informations sociales, janvier – février 2011, *L'Allemagne à l'épreuve des réformes*

[BMWi, 2010] *Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie* (BMWi), 2010, *Im Fokus: Industrieland Deutschland Stärken ausbauen – Schwächen beseitigen – Zukunft sichern*, *Allgemeine Wirtschaftspolitik / Industriepolitik*, 19 p.

[Steber, 2009] Steber, Corinna, 2009 (22 janvier 2009), *MINT-Fächer– Interesse wecken und fördern: Über die Bedeutung ‚unsichtbarer Grenzen' in Bezug auf Schule und Beruf, Vortrag im Rahmen der Tagung „MINT – Jungen sind besser. Mädchen auch!"*, 24 p.

[EURO-INFO-VERBRAUCHER E.V., 2008] *Deutsch-französische Preisvergleichsstudie,* 2008, EURO-INFO-VERBRAUCHER E.V., 2 p.

[OECD, 2010] OECD, 2010, *Better regulation in Europe: Germany*, 166 p.

[Guillaume et al., 2002] Guillaume, Henri, 2002, *Dispositifs étrangers d'aide à la création et au développement des entreprises - Allemagne*, MINÉFI – IGF

[Quaranta, 2008] Quaranta, Frédéric, 2008, *Différences culturelles entre la France et l'Allemagne*, 1 p.

[TNS Opinion & Social, 2011] Etude réalisée par TNS Opinion & Social, Commission européenne – Direction générale Communication, 2011, *Eurobaromètre Standard 74 - Automne 2010 - L'opinion publique dans l'union européenne*, 126 p.

[Mautz, 2008] Mautz, Rüdiger, 2008, *Auf dem Weg zur Energiewende, Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen*, 179 p.

[Boulhol, 2005] Boulhol, Hervé, 2005, *Le bazar allemand explique-t-il l'écart de performance à l'export par rapport à la France ?*, Flash n° 2005 – 243, IXIS Corporate & Investment Bank

[AREVA, 2011] AREVA, 2011, *Olkiluoto 3 Project Presentation*

[Uterwedde, 2009] Uterwedde, Henrik, 2009, *Politique industrielle : heurts et malheurs de la coopération franco-allemande*, Centre Thucydide – Analyse et recherche en relations internationales (www.afri-ct.org), Annuaire Français de Relations Internationales Volume X, pp. 1-12

[Picciotto, 2009] Picciotto, Robert, 2009, *La logique du partenariat - Une perspective de développement*, Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale

[MFE, 2011] Maisons des Français de l'Etranger, 2011, *Les Dossiers Pays de la MFE: Allemagne*

[Pajon, 2006] Pajon, Christophe, 2006, *La coopération militaire franco-allemande - Au concret : Cultures, structures et acteurs*, Centre d'études en sciences sociales de la défense

[Piette, 2004] Piette, Jean-Jacques, 2004, *Comprendre le management à l'allemande*, Ecole de Paris

[Gonzalez, 2010] Gonzalez, Felipe, 2010, *Projet pour l'Europe à l'horizon 2030 - Les défis à relever et les chances à saisir*, Rapport du groupe de réflexion au Conseil européen sur l'avenir de l'UE à l'horizon 2030

[De Jaegher, 2011] De Jaegher, Thibaut, 2011, *Supplément spécial France – Allemagne*, L'Usine nouvelle, supplément au numéro 3233

[Mazars, 2011] Mazars, 2011, *Investieren in Frankreich 2011*, 71 p.

[Grewe, 2011] Grewe, Christina, 2011, *Erfolgreich investieren in Frankreich, Industrie- und Handelskammer Trier Geschäftsfeld: International*

[Zick 2011] Zick, Andreas, 2011, *Die Abwertung der Anderen, Forum Berlin Eine europäische Zustandsbeschreibung zu Intoleranz, Vorurteilen und Diskriminierung, Friedrich-Ebert-Stiftung*, 222 p.

[Flassbeck, 2010] Flassbeck, Heiner 2010, *Der Hochmut, der vor dem Fall kommt*, WuM, 2 p.

[Appel, 2002] Appel, Cornelia, 2002, *Les Allemands, l'euro et la mondialisation*, Regards sur l'économie allemande n°59/2002

[Cour des comptes, 2011] Cour des comptes, 2011, *Les prélèvements fiscaux et sociaux en France et en Allemagne – mars 2011*, 312 p.

[Schäuble, 1994] Schäuble, Wolfgang, 1994, *Überlegungen zur europäischen Politik*, CDU/CSU, 11 p.

[Große-Geldermann, 2006] Große-Geldermann, Jan, 2006, *Kerneuropa*, 8 p.

[Betcke, 2006] Betcke, Helen, 2006, *Kerneuropa*, 01.02.2006, 10 p.

[Nayman, 2001] Nayman, Laurence, 2001, *The French-German Productivity Comparison Revisited: Ten Years after the German Unification*, Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII)

[Lattard, 2005] Lattard, Alain, 2005, *Le rôle des syndicats et du patronat en Allemagne*, Note du CERFA n°25, 17 p.

[Kachaner, 2010] Kachaner, Nicolas, 2010, *The new Low-Cost*, BCG Focus, 10 p.

[Schäuble, 2010] Schäuble, Wolfgang, 2010, *Discours prononcé à la Sorbonne le 2 Novembre 2010*, http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_88146/DE/Presse/Reden-und-Interviews/20101102-Sorbonne-francaise.html

[Pollet, 2011] Pollet, Eliane, 2011, *De bonnes relations professionnelles avec nos amis allemands !*, Blog Newsy Croq', des infos et plein d'astuces à dévorer..., http://www.blog2tservices.com/article-de-bonnes-relations-professionnelles-avec-nos-amis-allemands-66651872.html

[Van Rompuy, 2010] Van Rompuy, Herman, 2010, *Die Europa-Rede*, 9 Nov 2010, Konrad-Adenauer-Stiftung, http://www.kas.de/wf/de/33.21070

[Valero, 2011] Valero, Bernard, 2011, *Portail de la coopération franco-allemande | France-Allemagne.fr*, http://www.france-allemagne.fr/

[Benninghoff, 2011] Benninghoff, Dirk, 2011, *Von der Leyen fordert höhere Löhne: Das schlechte Gewissen von Schwarz-Gelb*, Wirtschaft | STERN.DE, http://www.stern.de/wirtschaft/news/von-der-leyen-fordert-hoehere-loehne-das-schlechte-gewissen-von-schwarz-gelb-1639649.html

[BMF, 2011] *Bundesministerium der Finanzen: Länderfinanzausgleich*, Bundesministerium der Finanzen, http://www.bundesfinanzministerium.de/DE/Wirtschaft_und_Verwaltung/Finanz_und_Wirtschaftspolitik/Foederale_Finanzbeziehungen/Laenderfinanzausgleich/27457.html

[e-justice, 2011] Portail e-Justice européen - Organisation de la justice dans les Etats membres - Allemagne

[CAEFA, 2011] Conseil d'Analyse Economique franco-allemand, http://www.cae-francoallemand.org/topic/index.html

[CIRAC, 2011] Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine, http://www.cirac.u-cergy.fr/

[CIDAL, 2011] Centre d'informations et de documentation sur l'Allemagne contemporaine, http://www.cidal.diplo.de/

[Bundesregierung, 2011] *Geschäftsordnung der Bundesregierung*, http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/RegierungundVerfassung/GeschaeftsordnungderBundesregierung/geschaeftsordnung-der-bundesregierung.html

[Gaynard, 2006] Gaynard, John 2006, *Cultural Differences between France, Germany and Britain*, Syre Consulting, http://www.syre.com/French_Strangeness.htm

[Willaime, 2003] Willaime, Jean-Paul, 2003 *Religion, State and Sociey in Germany and France*, annual meeting of the Association for the Sociology of Religion, Atlanta, Georgia, http://hirr.hartsem.edu/sociology/willaime.html

[Numbeo, 2011] *Cost Of Living Comparison between France and Germany*, http://www.numbeo.com/cost-of-living/compare_countries_result.jsp?country1=France&country2=Germany

[The Economist, 2010] The Economist, 2010 (Oct 28th 2010), *The euro-zone economy Grounded*, | from the print edition, http://www.economist.com/node/17361384?story_id=17361384&CFID=147011568&CFTOKEN=22521276

[de Maizière, 2011] de Maizière, Thomas, 2011, *Bundesinnenminister de Maizière äußert sich zur aktuellen Gefährdungslage*, BMI, http://www.bmi.bund.de/cln_174/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE

/2011/ohneMarginalspalte/02/minister_statement_sicherheit.html;jsessionid=A06FEF4DBDBFF44A6078D721B0906547

[Commission européenne, 2011] *Taxation and Customs Union "Taxes in Europe" database*, http://ec.europa.eu/taxation_customs/taxinv/welcome.do

[Scheer, 2007] Scheer, François, 2007, *L'Allemagne et la France au tournant de l'Europe*, Themenportal Europäische Geschichte (2007), http://www.europa.clio-online.de/2007/Article=188.

[CEFA 2011] Club économique franco-allemand, http://www.club-economique-franco-allemand.org/

[Commission européenne, 2011] Commission européenne, 2011 (29/04/11), *A first class act fostering the competitiveness of small businesses - Enterprise & Industry Online Magazine*, http://ec.europa.eu/enterprise/magazine/articles/smes-entrepreneurship/article_10998_en.htm

[Stawińsk, 2009] Stawińsk, Aleksandra, 2009, *European business – Facts and figures, 2009 edition*, Eurostat unit G2 - structural business statistics, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-BW-09-001/EN/KS-BW-09-001-EN.PDF

[Gale, 2011] Gale, Robert Peter, 2011 (4 avril), *Debatte: Die wahre Gefahr*, SPIEGEL ONLINE - Nachrichten - Wissenschaft, http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,754931,00.html

[Soboczynski, 2011] Soboczynski, Adam, 2011 (14 avril), *Angst vor Atomkraft: Im Abklingbecken*, DIE ZEIT Nr. 16, http://www.zeit.de/2011/16/kernenergie-sexualitaet-gesellschaft

[L'Express, 2003] L'Express, 2033 (23 janvier), *Ich liebe dich, moi non plus*, http://www.lexpress.fr/actualite/monde/europe/ich-liebe-dich-moi-non-plus_497040.html