

## **Les secrets de la réussite des entreprises,**

### **13 raisons qui expliquent la force de l'Allemagne**

*14 octobre 2012* - Aucun pays au monde ne compte plus de leaders industriels mondiaux que l'Allemagne. Consultants et scientifiques cherchent à découvrir le secret de cette réussite allemande. A y regarder de plus près, il en existe plusieurs.

par Hermann Simon

(légende illustration 1 : L'Allemagne leader sur les marchés mondiaux - en tout cas dans de nombreux domaines)

C'est en 1986 que Ted Levitt, le Professeur de Harvard qui a popularisé le terme de "mondialisation", m'a demandé pourquoi l'économie allemande était toujours dans le peloton de tête des exportateurs. Peu de choses ont changé au cours des 25 années qui se sont écoulées depuis. Sur cette période, nous avons été dix fois champion du monde des exportations. Pour l'année 2011, nous avons encore battu un nouveau record. Ce sont les exportations, et non la demande intérieure, qui sont responsables de notre prospérité et de notre faible taux de chômage. Jamais on ne s'est autant intéressé qu'aujourd'hui au "modèle allemand". Quelles sont donc les fondements de notre compétitivité ?

Avant d'entrer dans les détails, deux réponses préliminaires s'imposent. D'abord, il n'existe pas une raison unique expliquant à elle seule ce phénomène. Ensuite, cette réussite ne tient pas aux grandes entreprises. Les Etats-Unis compte quatre fois plus d'entreprises au classement Fortune Global 500 que l'Allemagne, le Japon deux fois plus, et même la France en compte plus que nous. La raison principale de la réussite persistante des exportations allemandes, c'est la force de nos entreprises de taille intermédiaire, et plus précisément, de l'élite parmi les PME, celles que l'on qualifie de "Hidden Champions", de "champions cachés". Depuis 25 ans, je collecte les noms de ces entreprises de taille moyenne, leaders mondiaux sur leurs marchés et méconnues. Ma liste mondiale compte aujourd'hui 2734 entreprises dont 1307, je dis bien 1307, sont allemandes. Les "champions cachés" représentent un bon quart des exportations allemandes. Elles constituent un phénomène unique au monde. L'Allemagne compte 16 "champions cachés" par million d'habitants, contre 1,1 pour la France, 1,2 pour les Etats-Unis, et 1,7 pour le Japon. Seules l'Autriche et la Suisse

affichent des chiffres approchant ceux de l'Allemagne, à près de 14 champions par million d'habitants. Pourquoi avons-nous autant de "champions cachés" ? Quand on tente de répondre à cette question, on trouve tout un faisceau de facteurs dont certains remontent très loin dans notre histoire et qui expliquent finalement la puissance exportatrice de l'Allemagne.

## **1. Une histoire faite de petits Etats**

A la différence de la France, par exemple, l'Allemagne n'a été une nation unifiée qu'à partir de la fin du XIXème siècle ; Avant, elle n'était qu'un ensemble de petits Etats. Toute entreprise désireuse de grandir devait se tourner vers l'international. Ce besoin d'internationalisation, les chefs d'entreprises allemands l'ont depuis longtemps dans le sang, et c'est encore le cas aujourd'hui. Ils se lancent dans l'exportation bien plus tôt que leurs collègues étrangers, et à partir d'une taille d'entreprise bien inférieure. C'est le terreau sur lequel prospèrent les "champions cachés" et les réussites à l'exportation.

## **2. Des compétences traditionnelles**

Dans de nombreuses régions d'Allemagne, il existe des compétences séculaires, qui projettent leurs lumières jusqu'au temps présent. Ainsi, en Forêt Noire, on a toujours fabriqué des montres, ce qui exige des compétences poussées de mécanique de précision. L'horlogerie est considérée comme "l'invention clé de la révolution industrielle" ("the key machine of the modern industrial age" - Lewis Mumford). Il existe aujourd'hui dans la région de Tuttlingen, en bordure de la Forêt Noire, plus de 400 entreprises travaillant dans le génie bio-médical, nées de cette tradition de mécanique de précision, certaines étant même des descendantes directes de l'horlogerie. Prenez encore Göttingen. Pourquoi y trouve-t-on 39 fabricants d'instruments de mesure, dont beaucoup sont des leaders mondiaux ? L'explication tient au fait que pendant des siècles, la Faculté de mathématiques de l'Université de Göttingen a dominé le monde des mathématiques. Certaines de ces entreprises s'appuie sur des principes découverts par Carl Friedrich Gauss. Edward Krubasik, ancien membre de la direction de Siemens, disait à ce sujet : " L'Allemagne s'appuie sur une base technologique qui remonte au moyen-âge pour réussir au XXIème siècle."

(Légende illustration 2 : Le mathématicien Carl Friedrich Gauss est lui aussi l'un des pères de la réussite de l'Allemagne dans le monde.)

## **3. Une capacité d'innovation hors du commun**

Par souci de simplicité, prenons comme indicateur le nombre de brevets

accordés par l'Office européen des brevets. L'Allemagne compte par habitant deux fois plus de brevets que la France, quatre fois plus que l'Italie, cinq fois plus que la Grande-Bretagne, et 18 fois plus que l'Espagne - sans parler du Portugal (l'Allemagne en compte 56 fois plus) ou de la Grèce (110 fois plus). Seules la Suisse et la Suède comptent plus de brevets que nous par habitant. Notre capacité d'innovation est hors du commun à l'échelle européenne, et ne démerite pas non plus à l'échelle mondiale.

#### **4. Une solide base de production**

A la différence de la Grande-Bretagne ou des Etats-Unis, par exemple, l'Allemagne a conservé sa base industrielle. Alors que, récemment encore, on considérait cela comme un retard de développement, aujourd'hui, ce tissu industriel est un motif d'admiration. Le solde de notre balance des paiements courants dépend à 79% de cette base industrielle ; C'est un chiffre extrêmement élevé. De ce point de vue, l'Allemagne est peut-être vieux jeu, mais c'est aussi à cela qu'elle doit sa réussite à l'exportation.

#### **5. L'évolution des coûts salariaux**

Au cours des dix dernières années, les exportations allemandes ont profité massivement de l'évolution favorable des coûts salariaux. Entre 2002 et 2010, exception faite des années de crise 2008 et 2009, ceux-ci n'ont augmenté que de façon modérée, ou ont même diminué sur certaines périodes, tandis que dans le même temps, ils augmentaient de 22 % sur l'ensemble de la zone euro, et même de 26% en France. En Allemagne, la hausse s'est limitée à 6%.

#### **6. Une concurrence aiguisée**

Michael Porter a souligné le lien étroit qui existe entre une concurrence interne rude et une compétitivité internationale durable. Un tiers des champions cachés trouve ses plus forts concurrents en Allemagne, et même souvent dans la même région. La vigueur de la concurrence interne contribue de façon déterminante à la capacité d'exportation et à la compétitivité des entreprises allemandes.

#### **7. Made in Germany**

Le "Made in Germany" imaginé en 1887 par les Anglais pour indiquer une moindre qualité est devenu aujourd'hui tout le contraire, un label de qualité de tout premier plan. Il ne fait aucun doute que le "Made in Germany" et la qualité qu'il représente contribuent pour une part essentielle à la réussite constante des exportations allemandes.

## **8. Les pôles de compétence industrielle**

Ils comprennent les pôles traditionnels comme la coutellerie à Solingen, les roulements à Schweinfurt, les serrures à Velbert, ou les crayons à papier à Nuremberg. D'autres, comme les ventilateurs dans la Hohenlohe, les interfaces en Westphalie orientale, les récipients isothermes à Wertheim ou l'énergie éolienne dans le Nord de l'Allemagne, ont une origine plus récente. Tous ces pôles concentrent le plus haut niveau de compétence mondiale dans une région, et favorisent la performance de pointe.

## **9. Les pôles d'entreprises**

A côtés des pôles de branches industrielles, il existe une autre forme de concentration, que j'appelle les pôles d'entreprises. On trouve souvent très proches les uns des autres plusieurs champions cachés qui ne travaillent pas dans la même branche, et qui n'appartiennent donc à aucun pôle de compétence industrielle. La petite ville de Windhagen dans le Westerwald compte 4260 habitants et trois entreprises de taille moyenne qui sont des leaders mondiaux : Wirtgen pour les fraiseuses de chaussée, JK pour les machines à bronzer professionnelles, et Geutebrück pour les systèmes de surveillance. On peut faire le même constat à travers tout le pays, à Neutraubling en Basse-Bavière, à Künzelsau, à Haiger dans la Hesse, à Oberkochen dans l'Ostalb, ou à Verden an der Aller, pour ne citer que quelques lieux qui abritent plusieurs champions cachés. Que se passe-t'il donc ? L'explication tient à un processus de contagion sociale. A la différence des pôles de compétence industrielle, ici, le lien fédérateur n'est pas la branche professionnelle, mais le réseau social qui inspire à imiter la réussite. L'Allemagne est beaucoup plus entreprenante que nous ne le croyons.

(légende illustration 3 : un modèle de réussite)

## **10. La dissémination régionale**

Dans la plupart des pays du monde, l'intelligence est concentrée en un endroit, dans la capitale en règle générale. Peu de pays sont aussi décentralisés que l'Allemagne. Même en zone rurale, on trouve chez nous des entreprises de classe mondiale. Je considère que cette dissémination régionale est un énorme avantage. Même dans les nouveaux Länder de l'Est, 45 champions cachés ont déjà vu le jour.

## **11. La formation professionnelle en alternance**

Ce système unique au monde est souvent présenté - à juste titre - comme l'une des principales raisons expliquant la force de la compétitivité

allemande. "L'Allemagne est en très bonne place" selon une étude sur la formation professionnelle conduite en 2010 par l'OCDE. Il n'y a rien à ajouter, si ce n'est peut-être que de plus en plus de pays tentent d'imiter le système allemand.

## **12. Une situation géostratégique centrale**

Même en Globalie, dans l'univers de la mondialisation du futur, les distances et les fuseaux horaires ne seront pas abolis. De ce point de vue, l'Allemagne se trouve dans une position centrale unique. Nous pouvons téléphoner au Japon et en Californie aux heures normales de bureau. Entre l'Amérique et l'Asie, ce n'est pas possible, puisque les décalages horaires atteignent dix à douze heures. De même, nos temps de voyages pour atteindre les principaux points névralgiques de l'économie mondiale sont plus courts que ceux des Asiatiques ou des Américains. Même au sein de l'Europe, nous avons une position centrale. Ce sont autant d'avantages qui gagnent en importance au fur et à mesure qu'avance la mondialisation.

## **13. Une internationalisation mentale**

De tout temps, faire des affaires à l'international a exigé d'élargir son horizon culturel. "La meilleure langue, c'est la langue du client", disait déjà Anton Fugger. Parmi les grands pays, l'Allemagne est loin devant les autres en matière d'internationalisation des esprits. Néanmoins, certains petits pays comme la Suisse, les Pays-Bas ou la Suède sont encore plus avancés.

Bien sûr, il existe d'autres explications. On évoque ainsi souvent des vertus typiquement allemandes comme la minutie ou la ponctualité. Notre analyse confirme que la réussite mondiale des entreprises allemandes ne repose pas sur une seule cause, mais sur un faisceau complexe de causes agissant parfois les unes sur les autres. Et il faut aussi être conscient que ces causes sont difficiles à imiter.

*Hermann Simon essaye d'associer connaissances scientifiques et besoins concrets. Il est président du conseil de surveillance de la société de conseil Simon Jucher & Partners. Le présent article est extrait de son livre "Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia" (Champions cachés - en route pour la Globalie) (Editions Campus).*