

# Fausses perspectives

Par

Jean Estin

Président, Estin & Co

---

Le rêve d'une France industrielle ayant rattrapé le niveau de compétitivité de l'Allemagne refait périodiquement surface. La situation industrielle française paraît en effet préoccupante d'un point de vue macroéconomique. Faible compétitivité des coûts du travail : la France est peu compétitive dans des industries à faible valeur ajoutée face aux pays émergents. Faible compétitivité apparente des entreprises dans les industries à forte valeur ajoutée. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB français se réduit donc inexorablement. La France ne fait plus partie des grandes puissances industrielles (cf. tableau 1).

Tout ceci est vrai. Mais c'est en fait une perspective biaisée, propre à des industries d'exportation.

## ***Les grands groupes français sont-ils moins compétitifs que leurs homologues allemands sur une base internationale ?***

Les grands leaders des deux pays sont en fait spécialisés dans des types d'industries différentes, avec des structures de coûts, facteurs clés de succès, et modes de développements internationaux fondamentalement différents (cf. tableau 2).

Les leaders allemands sont pour la majorité dans des industries manufacturières, avec effets d'échelle internationaux significatifs, faibles barrières de transport, grands centres de production compétitifs et exportateurs, fortes barrières de know how et de qualité sur une base internationale : les biens d'équipement, l'électromécanique...

C'est encore plus clair lorsque l'on examine les Mittelstand allemandes. Ce sont des leaders mondiaux dans des niches industrielles avec des parts de marché mondiales de 30 à 60%, basées sur la compétitivité de leurs usines, know how et équipes essentiellement allemandes, exportant leurs produits et savoir-faire, et tirées par le développement des infrastructures et équipements industriels des pays émergents (Herrenknecht, Würst...).

Les grands leaders français sont davantage dans des industries à chaîne de valeur longue et différenciée (coûts industriels, plus coûts de marketing et d'image, plus coûts de commercialisation à des clients diffus...) et/ou des processus de production à effets d'échelle plus locaux, ou requérant une proximité et une adaptation plus grande aux clients finaux ainsi que des coûts et des équipes plus locales : luxe, produits de grande consommation, services informatiques, restauration collective...

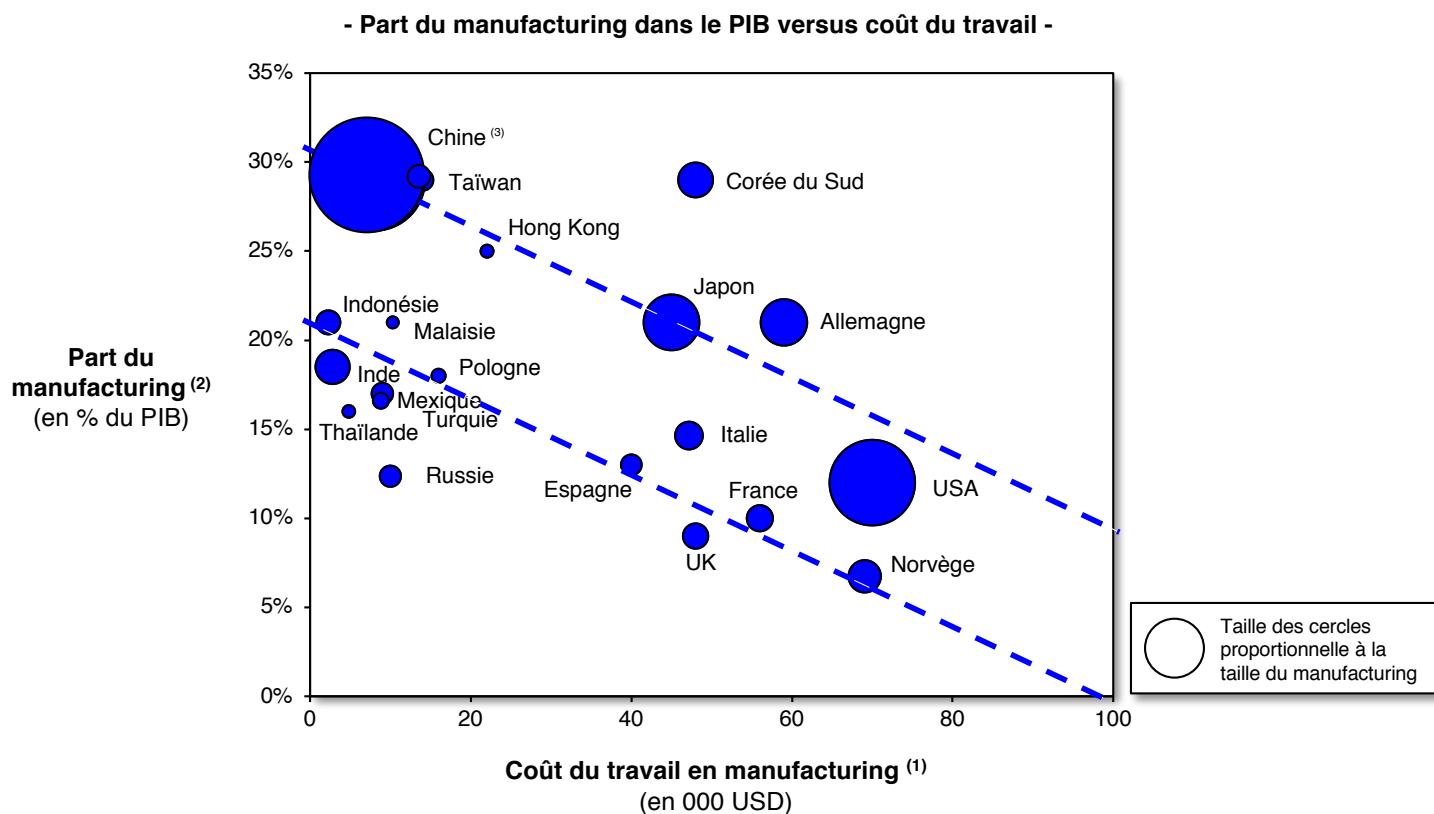
Les premiers sont dans des métiers « *d'exportation* ». La compétitivité et le développement international se traduisent par l'exportation de produits à partir de quelques grands centres de production.

Les deuxièmes sont dans des métiers de « *projection* ». La compétitivité et le développement international se traduisent par l'implantation de centres de production et le développement de marques, équipes commerciales, dans de nombreux marchés proches des clients.

Les grands leaders français ne sont pas moins compétitifs que les leaders allemands. Ils ont simplement un modèle de développement différent avec moins d'effectifs en production dans leur pays d'origine. Non pas uniquement pour rechercher des coûts de facteurs plus compétitifs, mais parce que les caractéristiques économiques et commerciales des métiers dans lesquels ils sont présents l'imposent.

- Tableau 1 -

**Cinq pays (Chine, USA, Japon, Allemagne et Corée du Sud)  
représentent 55% de la production industrielle <sup>(2)</sup> dans le monde  
(2016)**



(1) Coût du travail moyenné sur l'ensemble des effectifs employés en manufacturing et comprenant (a) les rémunérations directes (salaires et bénéfices y compris primes) et (b) les charges sociales et autres taxes sur le travail (pensions pour les retraites et invalidité, assurance santé, congés maladie, assurance accidents de la vie, accidents au travail, assurance chômage, prime de départ, autres assurances sociales, taxes) ; (2) Production industrielle (produits alimentaires, boissons, textiles, produits chimiques, électronique...) hors production minière et utilities (électricité, gaz, eau...)

Sources : OCDE, Eurostat, Destatis, World Bank, The Conference Board, analyses et estimations Estin & Co

### ***Y a-t-il une plus grande valeur à un modèle plus qu'à l'autre ?***

*En ce qui concerne les entreprises non.* Les unes et les autres sont autant profitables, cette profitabilité dépendant de leur compétitivité propre. Les deuxièmes sont peut-être plus manœuvrables et indépendantes à terme de la compétitivité et des cycles économiques de leur pays d'origine. Par ailleurs, il est difficile de défendre à long terme un modèle pur « d'exportation ». Dans les marchés en croissance, et dans la mesure où la taille des usines optimales croît le plus souvent moins vite que celle du marché global, les leaders qui réussissent évoluent tôt ou tard vers un modèle de « projection ».

*Sur un plan macroéconomique et à court terme sûrement.* Les premières contribuent à l'emploi, aux recettes fiscales et à la balance commerciale de leur pays d'origine. Une part plus grande de la population est employée en Allemagne dans des emplois industriels à valeur ajoutée intermédiaire. Mais ce modèle est menacé à moyen terme par la montée en puissance des industries chinoises.

Les deuxièmes contribuent aux emplois moins nombreux à haute valeur ajoutée des états-majors, experts divers, centres de R&D. Ils devraient contribuer à la balance des revenus et des services de leur pays d'origine à travers les management fees et les dividendes qu'ils tirent de leurs activités et la création de valeur pour leurs actionnaires. Mais l'actionnariat des grands groupes français est constitué à 45% d'investisseurs internationaux. Cette remontée ne se fait pas à une échelle suffisante.

Pour les grands leaders français, tout va bien. Ils sont en grand nombre dans des métiers qui, compte tenu des cycles de développement économique, sont plus en avance que ceux des leaders industriels allemands.

Mais pour la France, c'est une double peine : la base insuffisante d'emplois locaux à valeur ajoutée compétitive et la balance commerciale négative, couplées à la faible remontée des revenus et à la préférence pour des dépenses publiques élevées, rendent l'équation difficile à court terme.

### ***Pourquoi cette spécialisation ?***

Les champions de chaque pays se sont développés d'une façon différente, conditionnée partiellement par les caractéristiques de leur environnement national.

Les groupes allemands ont bénéficié des arbitrages réguliers sur 40 ans de leur collectivité et puissance publique concernant les charges sociales, la fiscalité directe, l'apprentissage et la valorisation soutenue de leur monnaie (Deutsche Mark puis Euro), tous ces éléments poussant au développement d'une base industrielle à forte valeur ajoutée et compétitive sur un plan international, à la réallocation des ressources vers des secteurs résilients et à l'abandon des secteurs non compétitifs.

Les groupes français se sont développés à l'international malgré les arbitrages de la collectivité et de la puissance publique (ou à cause de ceux-ci) concernant le coût du travail, le poids des dépenses publiques et des transferts sociaux, la formation professionnelle, le soutien aux secteurs en difficulté. Ils ont été « voir ailleurs ». Avec succès. Volens nolens, ceux qui ont réussi sont devenus très internationaux, dans des industries structurellement différentes de celles des grands groupes allemands. Ils sont aujourd'hui beaucoup moins dépendants de leur base d'origine.

### ***Quid du futur ? Faut-il développer en France un modèle industriel à haute valeur ajoutée ?***

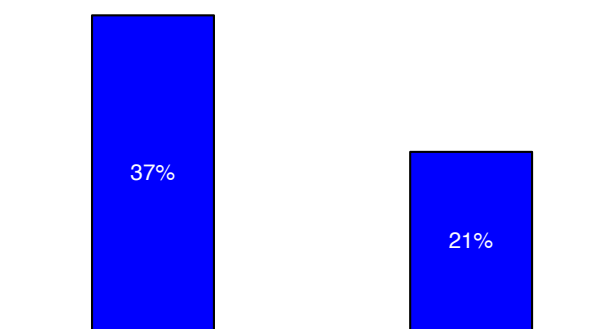
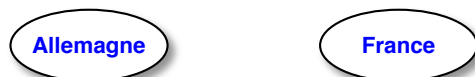
L'aspiration française à se développer dans des filières industrielles « d'excellence » à forte valeur ajoutée (qui sont en fait autant de métiers du passé) pour rattraper l'Allemagne d'hier et d'aujourd'hui, s'apparente fort à se tromper de guerre. Ce ne sont plus les métiers d'ouvriers peu qualifiés qui sont menacés à terme par la vague chinoise, mais les métiers d'ingénieurs, de technologies et de recherche les plus pointus.

Les industries chinoises se développent à marche forcée en volume et en qualité. Elles représentent potentiellement 15 à 20 fois la taille des marchés européens pris pays par pays,

- Tableau 2 -

**Les leaders emblématiques allemands et français ont des modèles de développement fondamentalement différents**

- Part des effectifs employés dans le pays d'origine de l'entreprise en % du total -  
(Moyenne 2017 - Non exhaustif -)



**Grands leaders emblématiques**

- |               |             |                |                      |
|---------------|-------------|----------------|----------------------|
| • Volkswagen  | • Fresenius | • AXA          | • Schneider Electric |
| • Daimler     | • SAP       | • LVMH         | • Michelin           |
| • Allianz     | • Henkel    | • Saint Gobain | • Sodexo             |
| • BMW         | • Adidas    | • Vinci        | • Air Liquide        |
| • Bosch       | • TUI       | • L'Oréal      | • Lactalis           |
| • BASF        | • Linde     | • Veolia       |                      |
| • Continental |             | • Danone       |                      |

*Chiffre d'affaires > 15 Mrd€*

**Leaders de niche ou dans des industries de taille plus faible**

- |                     |                |                  |              |
|---------------------|----------------|------------------|--------------|
| • Heidelberg-Cement | • Dürr         | • Technip        | • Groupe SEB |
| • Würth             | • Mannesmann   | • Pernod Ricard  | • Legrand    |
| • Liebherr          | • Herrenknecht | • Essilor        | • Hermès     |
| • Freudenberg       |                | • Plastic Omnium | • Vallourec  |

*Chiffre d'affaires ≤ 15 Mrd€*

Note : entreprises ayant une position de leadership ou de co-leadership mondial  
Sources : Bloomberg, rapports annuels, présentations aux analystes, factsheets, analyses et estimations Estin & Co

avec les impacts correspondants sur les investissements de R&D et les échelles de production possibles. Les gaps technologiques avec leurs homologues étrangers se réduisent rapidement.

Le modèle allemand est fortement menacé à moyen terme par cette montée en puissance des industries chinoises. C'était il y a 20 ans qu'il fallait l'imiter.

Avec le temps nécessaire pour monter en gamme à grande échelle dans l'industrie française, un grand nombre d'entreprises entreraient en concurrence directe face à des leaders chinois les ayant déjà dépassées.

*Quel est le véritable enjeu ?* Pour la France comme pour l'Allemagne, c'est de développer des grands champions, avec leurs écosystèmes, dans les grandes industries structurantes *des 20 prochaines années*. Ces industries n'existent pas aujourd'hui ou de façon trop émergente. Il est difficile de prédire ce qu'elles seront. Et les champions qui les développeront ne seront pas inventés par les Etats.

### ***Un échec historique***

L'histoire économique des 20 dernières années a été dramatique pour les nations européennes.

Dans les années 50, 60 et jusque dans les années 90, des champions européens ont initié les grandes vagues de développement des nouvelles industries ou ont fortement participé à les développer face aux leaders américains ou japonais : dans les années 50 et 60, l'industrie et les infrastructures, dans les années 60 et 70, la grande consommation, l'équipement des ménages et la distribution moderne, dans les années 70 et 80, les services, dans les années 80 et 90, les services informatiques, les télécommunications, les services financiers, le luxe...

*Mais dans les industries structurantes des 20 dernières années (les terminaux intelligents - ordinateurs et téléphones portables -, les logiciels, les moteurs de recherche et les réseaux sociaux, le e-commerce...), aucun acteur européen n'a émergé à une échelle mondiale face aux leaders américains ou chinois.*

L'économie numérique croît à plus de 10% par an et représentera environ 10% de l'économie mondiale dans cinq ans. Elle se concentre rapidement et sera à 40% dans les mains de 10 acteurs américains et chinois (cf. tableau 3)<sup>1</sup>.

La faible croissance économique de l'Europe depuis l'an 2000 comparée à celle des pays émergents, mais aussi de l'Amérique du Nord, s'explique en réalité de façon toute simple : *l'Europe n'a inventé aucune des nouvelles grandes industries qui ont fait la croissance mondiale dans les 20 dernières années ni simplement participé significativement à celles-ci.*

Pourquoi cette rupture dans une histoire économique longue et plutôt réussie jusqu'alors ? Et en quoi les 20 prochaines années devraient-elles être différentes ?

### ***Quels choix ?***

Les choix macroéconomiques en faveur - ou non - de la croissance (et pas seulement de la compétitivité) s'effectuent toujours en fonction de deux axes :

- Politique économique et industrielle interventionniste vs. politique d'environnement favorable aux entreprises (et aux entrepreneurs !) ;
- Support aux industries et aux emplois d'hier et d'aujourd'hui vs. politique favorable à la « destruction créatrice » et aux emplois de demain.

Les Etats peuvent protéger, administrer et optimiser l'existant à travers différentes normes, règlements, processus et mécanismes de réallocation et de transfert. Ils ne peuvent inventer les contenus économiques de demain. Les « Plans Calcul » n'ont jamais remplacé l'entrepreneuriat.

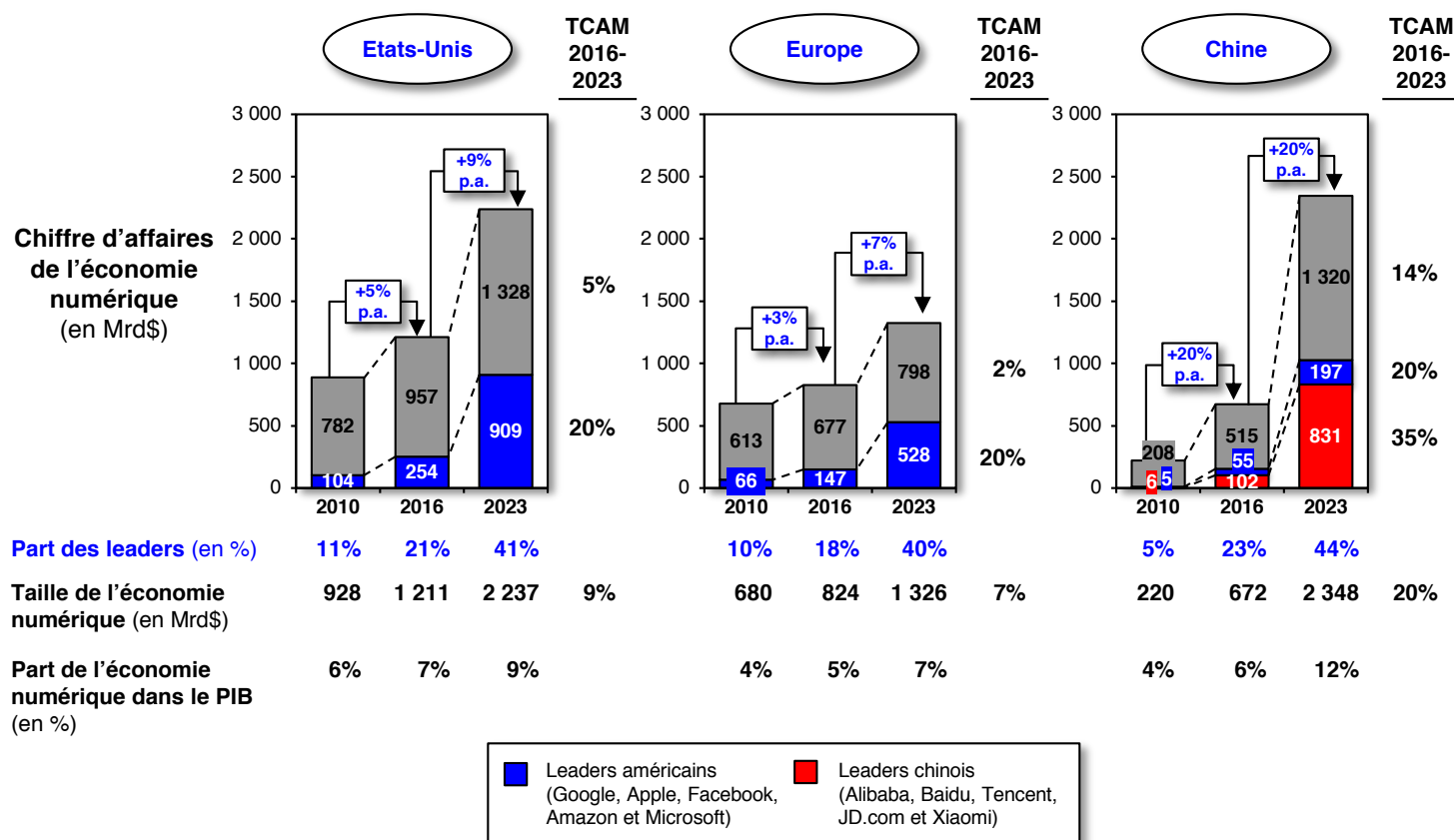
Faute de choix collectifs clairs en faveur de la croissance et de la fluidité des ressources, nous réussirons à développer les industries d'hier.

---

<sup>1</sup> L'économie numérique inclut les opérateurs de télécommunications (AT&T, Verizon, China Mobile, Deutsche Telekom, Vodafone, Orange...). Si ces acteurs étaient exclus, la part des leaders américains et chinois serait de plus de 60%.

- Tableau 3 -

L'économie numérique croît à 10% par an et représentera ~10% du PIB mondial à l'horizon 2023. Elle se concentre rapidement entre les mains de 10 leaders américains et chinois



Notes : (1) PIB avec inflation ; (2) Définition du BEA et de l'OCDE de l'économie numérique : les infrastructures digitales (hardware, software, IoT...), l'e-commerce, les médias numériques et les réseaux sociaux. Le marché de l'économie numérique ainsi défini inclut les opérateurs de télécommunications (en 2016, 34% du marché aux Etats-Unis, 46% en Europe et 35% en Chine). Si ces acteurs étaient exclus, la concentration du marché serait encore plus forte (plus de 60% du marché détenu par les leaders américains et chinois en 2023).  
Sources : rapports annuels, BEA (Bureau of Economic Analysis), BLS (Bureau of Labor Statistics), OCDE, Bloomberg, FMI, estimations des analystes financiers, analyses et estimations Estin & Co

Avril 2018

*Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich, New York et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que les fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.*