

# NEWSLETTER

## REINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE ?

**AELLA CONSEIL**

76 boulevard Exelmans 75016 Paris  
Courtage en Assurance et Conseil en Investissement Financier  
Inscrit auprès de l'Orias sous le n° 10056683  
Inscrit auprès de l'ANACOFI-CIF et ANACOFI-Assurances sous le n° E002691

**décembre 2020**

## REINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE ?

Le COVID a rappelé à la France les choix effectués par ses champions internationaux depuis une vingtaine d'année : la volonté de faire fabriquer ailleurs pour moins cher.

De l'autre côté du Rhin, le tableau est assez différent avec un pays qui a conservé un potentiel industriel en cédant moins facilement aux sirènes de la délocalisation.

Pourquoi une telle différence ? Et quelles leçons en tirer si d'aventure les promesses de relocalisation étaient tenues et que des sites de production venaient à revenir s'installer sur notre sol

### 1. Contexte

La volonté de relocaliser sur le territoire français certaines activités de production, qui semble faire aujourd'hui consensus sur l'ensemble du spectre politique français, suppose la mise en œuvre de politiques volontaristes. Cette question n'est pas nouvelle : la réflexion sur la place de l'industrie dans l'économie française est au cœur des débats sur la compétitivité depuis près de deux décennies. Les mauvaises performances à l'exportation de la France, en comparaison notamment avec son voisin allemand, sont le reflet de l'atrophie de l'appareil productif français, malgré des politiques soutenues de réduction du coût du travail pour les entreprises et de crédit d'impôt en faveur des activités de R&D (le crédit d'impôt recherche, CIR).

Faire machine arrière, ne serait-ce que partiellement, ne laisse d'autre choix que d'engager une réflexion large sur les politiques économiques menées en France par rapport à celles de nos principaux partenaires et sur les facteurs structurels spécifiques au fonctionnement de l'économie française pouvant expliquer un déclin persistant du secteur manufacturier.

La hausse relative du coût du travail français notamment par rapport à l'Allemagne, ne permet d'expliquer qu'une part limitée de la sous-performance française sur les marchés d'exportation. Depuis 2012, les politiques massives d'exonérations de cotisations sociales sur les bas salaires (notamment le CICE) ont largement infléchi la hausse des coûts unitaires du travail moyens français, sans pour autant que cela se traduise par de meilleures performances des exportations.

Il faut alors faire appel à la notion de **compétitivité hors prix** – concept regroupant pêle-mêle la qualité physique ou perçue des produits, leur contenu en innovation, les services après-vente qui y sont associés, l'adéquation aux goûts des consommateurs, l'image de marque, les réseaux de distribution ou plus largement l'organisation de l'entreprise – pour expliquer la sous-performance française. Mais là encore, la vérité est ailleurs car on trouve 31 entreprises françaises dans le classement Fortune des 500 plus grandes entreprises mondiales en 2019, soit plus que l'Allemagne (29), le Royaume-Uni (17) ou l'Italie (6). Leur nombre est par ailleurs relativement stable dans le temps puisqu'on en trouvait 34 dans le classement en 1995 contre 42 pour l'Allemagne, 35 pour le Royaume-Uni et 11 pour l'Italie. Le savoir-faire ne serait donc pas en cause.

Ce serait donc du côté de l'organisation et la gouvernance des entreprises des deux côtés du Rhin qu'il faudrait chercher les raisons des divergences de stratégies face au choc de mondialisation des deux dernières décennies.

## 2. La représentation des salariés dans les conseils d'administration

Une première différence structurelle dans la gouvernance d'entreprise entre la France et l'Allemagne tient à la composition des conseils d'administration/de surveillance: les représentants des salariés comptent pour 50 % des administrateurs dans les entreprises de plus de 2 000 salariés en Allemagne contre 15 % en moyenne dans les grandes entreprises françaises.

Or, la présence en nombre de représentants du personnel dans les conseils de surveillance modifie non seulement en profondeur la composition et le profil des membres de ces conseils, mais aussi la stratégie des entreprises, et en particulier leurs choix d'externalisation d'activités. Une étude de 2019 montre ainsi que les quotas de représentants des salariés dans les entreprises entraînent une hausse du stock de capital fixe, sans affecter la rentabilité des entreprises concernées, et une augmentation substantielle de la part de la production interne à l'entreprise dans les ventes (hausse du ratio valeur ajoutée sur production de 12 à 17 points de pourcentage pour une moyenne de 43 %), cohérente avec une réduction de l'externalisation.

L'étude exploite les différences entre entreprises sur le territoire allemand qui résultent d'une loi abolissant les quotas de représentants de salariés institués dans certaines entreprises de moins de 500 salariés pour celles créées après le 10 août 1994. **Ces résultats suggèrent que, dans le cas allemand, un pouvoir accru des salariés dans les décisions des entreprises ne conduit pas à une augmentation de la rémunération du travail au détriment de l'investissement et de la rentabilité.** L'expérience de codétermination allemande souligne au contraire que la composition des organes de direction des entreprises influe sur leur stratégie et que différentes organisations peuvent aboutir à des performances similaires en matière de productivité ou de rentabilité.

La moindre externalisation d'activités suggère donc que la présence de représentants du personnel dans les conseils d'administration affecte le périmètre de l'entreprise et ses choix de localisation d'activité dans la mesure où ces activités externalisées peuvent l'être sur le sol allemand ou à l'étranger (éventuellement dans d'autres filiales d'un groupe). Dans un contexte mondial offrant des opportunités croissantes de délocalisations depuis les années 2000, cette différence structurelle dans la gouvernance des entreprises allemandes est susceptible d'avoir influencé leurs stratégies, les incitant à privilégier le maintien d'activités de production au sein de l'entreprise et sur le territoire national.

## 3. L'éloignement entre centres de décision et de production

L'organisation spatiale des entreprises, et notamment la localisation des sièges sociaux et leur distance avec les établissements de production, est également susceptible d'influencer leur stratégie et leurs décisions en réponse à un choc. De ce point de vue, la concentration des sièges sociaux des grandes entreprises françaises en Île-de-France apparaît particulièrement frappante : sur les 31 groupes français figurant dans le classement Fortune 500, 28 ont leur siège social en Île-de-France. À l'inverse, les sièges sociaux des groupes allemands sont davantage répartis sur l'ensemble du territoire : 5 dans le Bade-Wurtemberg, 4 en Bavière, 2 à Berlin, 1 à Hambourg, 3 en Hesse et en Basse-Saxe, 10 en Rhénanie-du-Nord-Westphalie et 1 en Rhénanie-Palatinat. La concentration des sièges sociaux en Île-de-France implique un éloignement des centres de décision de l'entreprise par rapport aux établissements de production.

Cet éloignement affecte les décisions quant à l'emploi et la pérennité des sites distants en réponse à des chocs, et plus largement la politique de ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises dont les sites sont plus dispersés géographiquement mettent en place des mesures moins favorables aux employés. Une étude américaine de 2009 a même montré les établissements situés plus loin du siège sur le sol américain subissent davantage de licenciements, alors que les managers sont moins enclins à restructurer les établissements situés dans le même État.

Trois mécanismes peuvent expliquer cette relative « protection » des salariés proches :

- a. Une meilleure circulation de l'information en faveur des établissements locaux ;

- b. Des interactions sociales plus fréquentes entre managers et employés, favorisant la prise en compte de leurs intérêts plutôt que ceux des seuls actionnaires ;
- c. Et la prise en compte par les managers des effets de leurs décisions sur le tissu local et l'impact potentiel sur leur propre statut social.

#### 4. Le profil des dirigeants

La personnalité et le profil des directeurs généraux jouent un rôle prépondérant dans la performance des entreprises.

Dans quelle mesure cela peut-il contribuer à expliquer des différences dans les stratégies adoptées par les multinationales françaises et allemandes en particulier ? Difficile à dire puisque peu d'éléments de comparaison internationale sont disponibles sur ces questions, empêchant de prendre la mesure des différences et des similarités dans les profils des dirigeants.

Si l'on s'en réfère aux seules entreprises françaises et allemandes figurant dans le classement Forbes 500, on observe une certaine similarité entre les dirigeants des deux côtés du Rhin. L'âge moyen, la quasi-absence de femmes ou la faible proportion de directeurs généraux étrangers sont ainsi communs aux entreprises françaises et allemandes. Par ailleurs, la majorité de ces directeurs généraux sont issus du groupe, au sens où ils y ont commencé leur carrière ou qu'ils l'ont intégré depuis plus de dix ans, au moment de leur nomination comme directeur général (55 % côté français, 57 % côté allemand). En revanche, France et Allemagne diffèrent légèrement dans le profil de ceux qui ne sont pas issus du groupe, les Français arrivant en moyenne plus directement au poste de direction générale : 42 % ont moins de cinq ans d'expérience dans le groupe, contre 29 % côté allemand.

La formation initiale des élites économiques fait également apparaître certaines similarités : les profils d'ingénieurs ou de formation technique ne sont pas plus nombreux dans les grandes entreprises allemandes, malgré la plus forte présence d'entreprises industrielles. Les profils d'ingénieurs sont minoritaires dans les deux pays (35 % en Allemagne, 40 % en France), au profit de diplômés à dominante de gestion des entreprises, et dans le cas français d'administration publique.

La seule différence marquante tient à la **concentration des écoles** dont sont issus les directeurs des grands groupes français : plus de la moitié des directeurs généraux français sont diplômés de l'ENA (23 %), HEC (20 %) ou Polytechnique (20 %). Cette concentration de la formation des élites économiques françaises contraste avec la diversité des universités d'origine des dirigeants allemands, dont aucune ne rassemble plus de 10 % des directeurs généraux des entreprises allemandes du Fortune 500.

**L'étude sérieuse ici résumée fait état de constatations qui n'ont pas vraiment d'effet « waouh ». Les éléments reportés sont assez logiques et somme toute attendus.**

**Une version plus « gauloise » pourrait faire dire que l'Allemagne a tout simplement la chance de ne pas avoir la C.G.T. et l'E.N.A.**

**Alors, ces relocalisations massives ont-elles une chance de voir le jour en France ? A la lecture des éléments ci-dessus, rien n'est moins sûr.**

Source : :

- « Réindustrialisation et gouvernance des entreprises multinationales » - Vincent Vicard – Policy Brief CEPII n° 35 – octobre 2020