

**Séminaire  
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École  
de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2011)

**LES CHARGES EN ALLEMAGNE ET EN FRANCE :  
LES VÉRITÉS QUI DÉRANGENT**

par

**Henri LAGARDE**

Chef d'entreprise

**Clément KOPP**

Senior Partner, EuroTriade GmbH

Séance du 10 juin 2011

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

On parle beaucoup des différentiels de charges entre la France et l'Allemagne. Les études se multiplient, mais elles sont souvent menées d'un point de vue macroéconomique, et Henri Lagarde, dirigeant d'une PME, ne retrouvait pas dans leurs résultats sa perception d'un décalage de plus en plus grand en matière de charges fiscales et sociales et de flexibilité. Il s'est alors plongé dans le maquis de la fiscalité des deux pays, et a procédé, avec l'aide de Clément Kopp, à des *stress tests* pour étudier de quelle façon les entreprises peuvent faire face aux à-coups de la conjoncture. Les résultats de cette analyse "micro" sont étonnants, inquiétants. Ils donnent même, selon leurs auteurs, des clés pour expliquer, au niveau "macro", la dégradation de la balance commerciale, l'effondrement de l'industrie et de l'emploi... Une thèse vivement débattue par les participants.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Henri LAGARDE et de Clément KOPP**

**Henri LAGARDE :** Depuis quelques années, de nombreux indices témoignent d'une accélération de l'effondrement de l'industrie française, y compris dans des domaines qui semblaient résister jusqu'alors.

### **L'effondrement de l'industrie française**

En 2005, Renault produisait 2,2 millions de voitures particulières, dont 47,5 % en France. En 2010, sa production a atteint 2,5 millions de véhicules, mais la part fabriquée en France a chuté à 19,6 %. Peugeot, qui fabrique encore 37 % de ses véhicules en France, semble condamné à suivre la même voie. Ainsi son président, Philippe Varin, a-t-il annoncé récemment que la production de 300 000 voitures serait délocalisée en République Tchèque. En 2007, il existait en France cinq usines de batteries qui en produisaient 13 millions par an. Toutes ont disparu, sauf Steco Power, la plus petite. Avec 800 000 unités par an, elle est aujourd'hui en dépôt de bilan.

Le secteur agricole, dont je suis proche, est lui aussi touché. Les distributeurs, les coopératives elles-mêmes, et surtout les salaisonniers, achètent massivement de la viande porcine et bovine ainsi que de la volaille en Allemagne. Un de mes amis, dirigeant de coopérative, expliquait il y a peu à ses adhérents qu'il pourrait être contraint d'importer d'Allemagne 14 000 tonnes de viande de bœuf hachée, sans quoi, faute d'offrir un bon prix, la coopérative risquait d'être déréférencée de plusieurs chaînes de distribution. À certaines périodes, Lactalis aurait importé jusqu'à 50 % de son lait de Hollande et d'Allemagne. On invoque souvent la réputation et les performances de la technologie allemande pour expliquer la supériorité de son industrie sur celle de la France. Mais comment justifier l'avance de ce pays en matière de produits agricoles de base ?

Au plan macroéconomique, les emplois industriels ne représentent plus que 12,9 % de l'emploi en France en 2010, contre 26,3 % en 1980. La part de l'industrie dans le PIB (produit intérieur brut) n'a cessé de décroître, passant de 28,6 % en 1980 à 12,9 % en 2010. Certes, des transferts d'emplois se sont opérés depuis l'industrie vers les services, mais cette tendance n'est pas propre à la France et ne saurait donc expliquer sa situation. Peu de pays en Europe affichent un déclin industriel aussi catastrophique que le nôtre. Dans le même temps, les parts de l'industrie dans l'emploi et dans le PIB se montent respectivement à 16,3 % et 21 % en Suède, 14,5 % et 17 % au Danemark et même 20 % et 23,3 % en Allemagne, pays qui disposent par ailleurs de systèmes sociaux remarquables.

### **L'industrie, socle de l'économie**

Or, l'industrie est le socle de l'économie. Lorsque la balance commerciale, qui mesure essentiellement les importations et exportations de produits manufacturés, est déficitaire, cela ne peut pas être compensé par la balance des services. Fin 2009, le déficit de la balance commerciale française était de -2,7 % du PIB et celui de la balance des paiements de -2,2 %, alors qu'en Allemagne, les chiffres correspondants atteignaient +7,5 % et +4,1 %. Le déficit commercial de la France ne fait que s'aggraver : 0,2 milliard d'euros en 2003, 51,2 milliards en 2010. Il pourrait atteindre 65 milliards en 2011, chiffre absolument colossal. Pourtant, notre balance commerciale était positive de 32 milliards d'euros en 1997. Alors que nos exportations représentaient encore 56 % de celles de l'Allemagne en 1999, ce ratio est tombé à 40 % en 2010.

Face à ces chiffres catastrophiques, on peut, certes, citer quelques entreprises industrielles françaises brillantes, qui évoluent dans le luxe ou qui ont su se différencier de leurs concurrents mondiaux, comme Royal Canin. On peut aussi avancer que la plupart des entreprises du CAC 40 ne sont pas concernées puisque 60 % à 80 % de leurs productions sont réalisés à l'étranger, où les structures de coûts sont radicalement différentes. Mais c'est là une voie de salut dont la quasi-totalité des PME françaises ne disposent pas.

## L'effet de "passager clandestin"

Comment expliquer la sous-performance des entreprises industrielles françaises par rapport aux résultats des sociétés allemandes ?

Dans les années 1980, on ne cessait de mettre en exergue la réussite des Japonais, en l'expliquant par des raisons culturelles. En comparaison, les Européens, et les Français en particulier, étaient présentés comme des incapables, et cette tare était jugée définitive tant il semblait difficile d'acclimater en Europe la culture japonaise.

En 1988, je publiai un article<sup>1</sup> dans lequel je démontais le mythe de la supériorité culturelle japonaise. Je soulignais tout d'abord que les "nouveaux dragons", Corée, Taïwan, Hong-Kong et Singapour, qui avaient pourtant chacun une culture et des approches managériales totalement différentes de celles du Japon, étaient en passe de réussir tout aussi bien. Les raisons profondes du succès de tous ces pays résidaient en fait dans une caractéristique commune d'une tout autre nature : une structure de coût industriel éminemment plus favorable, liée notamment à un coût des ressources humaines bien plus bas qu'en Europe.

J'étais cet argument d'une démonstration concrète, en décortiquant le coût d'une machine à laver fabriquée à Lyon. Il en ressortait que les 27 matières premières déjà élaborées (70,8 kilogrammes de tôle galvanisée, tôle inox, aluminium, plastiques divers, peintures, etc.) entrant dans la fabrication de cette machine ne représentaient que 3,56 % de son prix de revient industriel (PRI). Tout le reste était constitué de valeur ajoutée, soit dans l'usine elle-même (pour 52 %), soit aux stades industriels amont. Mais y entrait également la contribution à divers services publics financés par les impôts et charges sociales : santé, retraite, éducation, etc. Il en résultait un énorme effet de "passager clandestin" offert aux concurrents asiatiques, qui n'avaient à financer aucune de ces charges inhérentes au pacte social des pays européens, et pouvaient donc proposer leurs produits à des prix beaucoup plus compétitifs que les nôtres.

Aujourd'hui, quasiment tous les produits français se trouvent dans la même situation vis-à-vis des biens allemands, et personne n'en fournit d'explication claire. Je suis donc très agacé de lire des articles prétendant tantôt que l'impôt sur les sociétés serait de même niveau en France qu'en Allemagne (9 % du PIB) ou que les cotisations sociales seraient comparables de part et d'autre du Rhin (16,1 % en France et 15,1 % en Allemagne<sup>2</sup>). Ces chiffres, souvent avancés, sont faux et surtout ne sont pas pertinents, comme j'ai pu m'en assurer en faisant une double analyse macro et microéconomique comparative pro forma avec l'aide du bureau allemand de Simmons & Simmons, un cabinet fiscal international.

### Analyse microéconomique comparative

Soient deux PME, une française et une allemande, fabriquant des acides aminés pour l'industrie pharmaceutique et la nutrition-santé. L'entreprise française, que nous appellerons Morbihan, était au bord du dépôt de bilan il y a trois ans et devait être délocalisée en Chine, quand j'ai participé à son rachat et à son redressement. Elle a affiché en 2009 un chiffre d'affaires de 16,9 millions d'euros, un résultat courant avant impôt (RCAI) de 870 000 euros et un résultat net de 600 000 euros, tous chiffres audités. Nous avons construit un pro forma classique sur la base des chiffres audités et publiés de son concurrent direct allemand, localisé en Basse-Saxe et que nous appellerons Baxie, ayant réalisé 12,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009. Pour effectuer cette comparaison pro forma, nous avons retenu l'hypothèse d'un chiffre d'affaires de 16,9 millions d'euros et avons recalculé les effectifs, charges et coûts à partir des informations fournies par Simmons & Simmons sur les temps de travail estimés et les charges sociales et fiscales en Allemagne.

---

<sup>1</sup> Henri Lagarde, "Europe-Asie, se battre à armes égales", (*Politique Industrielle* n°12, 2008), suivi d'un article dans *Le Figaro*.

<sup>2</sup> *Le Figaro* du 6 décembre 2010.

### *Masse salariale*

En 2009, alors que l'entreprise française comptait 87 salariés, sa jumelle allemande n'en aurait eu que 78, soit 9 % de moins. En effet, les salariés allemands de Baxie travaillent 38 ou 41 heures par semaine et non 35 heures comme en France (en horaire de base), où de surcroît les heures supplémentaires sont 25 % ou 50 % plus chères. La masse salariale atteignait exactement 4,411 millions d'euros en France (26,1 % du chiffre d'affaires) et aurait été de 3,342 millions d'euros en Allemagne. Cette différence tient essentiellement au poids des charges sociales réellement payées, qui pour Morbihan représentent 37,9 % du salaire brut contre seulement 16,6 % pour Baxie.

### *Coûts variables*

Les coûts variables sont inférieurs de 5 % pour l'entreprise allemande par rapport à la française, car les biens intermédiaires sont nettement moins chers en Allemagne, notamment parce qu'ils bénéficient de charges plus légères et surtout d'un tissu industriel plus dense et compétitif. Les entreprises françaises achètent d'ailleurs 20 % de leurs biens intermédiaires en Allemagne, en dépit des distances, alors que les entreprises allemandes en acquièrent seulement 9 % en France.

### *Taxe professionnelle et autres taxes*

Notre étude a montré combien la taxe professionnelle appliquée en France était absurde, dans la mesure où elle frappait les investissements. Bien que la société Morbihan ait subi de fortes pertes en 2008, elle s'est ainsi vu réclamer 961 000 euros en 2009 au titre de la dernière année de taxe professionnelle, soit 6,9 % de son chiffre d'affaires 2008. Sur ce montant total, 301 000 euros étaient à acquitter par l'entreprise elle-même, correspondant aux 3,5 % de sa valeur ajoutée (plafond de l'époque), et 660 000 euros étaient pris en charge par l'État, c'est-à-dire par nous tous, contribuables français.

Officiellement, la taxe professionnelle a été supprimée en France. En réalité, elle a été remplacée par deux nouvelles taxes tout aussi contestables : la CFE (cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). La première a pour assiette la valeur locative des bâtiments, ce qui signifie que tout nouvel investissement nécessitant de l'immobilier augmentera d'autant cette assiette. L'assiette de la seconde taxe correspond très schématiquement à l'écart entre le chiffre d'affaires et les achats, écart qui en règle générale ne peut qu'être positif. Par conséquent, même quand une entreprise affiche des pertes, elle reste redevable, depuis 2010, jusqu'à non plus 3,5 % mais 3 % de sa valeur ajoutée.

Enfin, le total des neuf autres taxes diverses acquittées par Morbihan s'est élevé à 302 000 euros, soit 1,8 % du chiffre d'affaires 2009. Aucune de ces taxes, dont les entreprises doivent s'acquitter même si elles sont en perte, n'existe en Allemagne.

**Clément KOPP** : J'ai été amené à établir la liste des taxes que devait se préparer à payer une société allemande souhaitant s'implanter en France. J'en ai trouvé 32 en dehors de la région parisienne et 33 à Paris, où s'applique une taxe supplémentaire sur les transports. Le tableau que j'ai réalisé sous Excel était assez spectaculaire : sur toute une colonne, la mention « *n'existe pas en Allemagne* » revenait sans cesse.

**Henri LAGARDE** : En contrepartie, il existe en Allemagne deux taxes que l'on ne trouve pas en France : la taxe "collectivités locales" (*Gewerbesteuer*) qui varie de 7 % à 17,5 % du RCAI selon la commune, et la taxe de solidarité, créée pour financer le coût de la réunification allemande, égale à 5,5 % de la *Gewerbesteuer*.

## *Amortissement*

L'amortissement s'établit à 1,212 million d'euros en France et à 1,151 million d'euros en Allemagne, soit 5 % de moins : du fait de la densité de l'offre locale allemande et des moindres distances à parcourir, les équipements y coûtent moins cher. L'entreprise Morbihan les achète d'ailleurs en grande partie dans ce pays.

## *Résultat*

Le RCAI est de 870 000 euros pour Morbihan et de 2,994 millions d'euros pour sa jumelle allemande. L'impôt sur les sociétés (IS), proportionnel aux bénéficiaires, s'élève à 270 000 euros pour Morbihan. L'équivalent allemand (le *Körperschaftsteuer*) représente pour l'entreprise jumelle 419 000 euros. Le taux réel d'imposition est de 31 % pour la française et de 14 % seulement pour sa jumelle allemande. Au final, le résultat net de l'entreprise française est 3,6 fois inférieur à celui de l'allemande, soit 600 000 euros pour l'une et 2,133 millions d'euros pour l'autre !

### **La vérité sur les fiscalités allemande et française**

Si l'on prend, non plus le pro forma calculé grâce à Simmons & Simmons, mais les chiffres réels publiés, on voit que Baxie n'a payé, en 2009, que 158 000 euros de taxes (*Körperschaftsteuer* + *Gewerbesteuer* + taxe de solidarité), soit 26 % de son RCAI, alors que notre pro forma théorique aboutissait à un taux de 28,77 % du RCAI allemand.

Dans le même temps, le total des taxes acquittées par Morbihan (part acquittée de la taxe professionnelle payée pour la dernière fois en 2009 + taxes diverses + IS) a atteint 873 000 euros, soit 100,3 % du RCAI calculé selon les normes françaises. Il est toutefois plus pertinent d'établir des comparaisons avec le niveau qu'atteindrait le RCAI de Morbihan si l'on appliquait les normes allemandes, en l'occurrence 1 473 000 euros (870 000 de RCAI français + 603 000 de taxes professionnelle et diverses qui en Allemagne ne sont payées qu'en bas du compte d'exploitation). Le total payé par l'entreprise française correspondrait alors à  $873/1\,473 = 59,3\%$  du RCAI mis au pro forma allemand, contre 26 % de 1 473 000 euros = 382 298 euros si la fiscalité allemande lui avait été appliquée. Soit, dans ce cas précis, un taux et un montant de fiscalité 2,3 fois supérieurs pour l'entreprise française par rapport à l'allemande !

Bien sûr, étant donné qu'en France, une large partie de la fiscalité est indépendante des résultats (ancienne taxe professionnelle, CFE, CVAE et taxes diverses multiples), son pourcentage diminue en cas de hausse des résultats. Mais dans le cas d'une PME effectuant toutes ses activités en France, ce pourcentage, même rapporté à un RCAI calculé "en pro forma allemand", reste voisin de 45 %. Même dans le cas d'un résultat net égal à celui de l'entreprise allemande (1 967 000 euros), il eût encore été de l'ordre de 42 % en fiscalité française, contre 26 % à 29 % en Allemagne.

### **Un stress test**

Pour poursuivre la comparaison entre les entreprises française et allemande, j'ai procédé à un *stress test* sur un scénario simple : sachant que deux des clients de Morbihan représentent 30 % de son chiffre d'affaires, que se passerait-il si elle les perdait, voyant subitement son chiffre d'affaires passer de 16,9 à 11 millions d'euros ? Morbihan aurait alors la possibilité d'inscrire 27 personnes en chômage technique, avec un coût de 512 000 euros et une durée limitée à six mois. Pour Baxie, il en irait tout à fait différemment, comme le montre l'expérience vécue par Clément Kopp avec sa société de conseil.

**Clément KOPP :** Notre entreprise comprend 35 salariés répartis sur quatre pays, dont la France et l'Allemagne. Au début de 2009, à l'amorce de la crise, nous avons perdu 70 % de nos contrats déjà signés, et ceci en quatre semaines. En France, nous avons laissé sans succès

quelques messages téléphoniques et électroniques à la Direction du travail du 10<sup>ème</sup> arrondissement. N'ayant jamais reçu de réponse, nous avons fermé notre bureau de Marseille et licencié une personne à Paris.

À Berlin, le service correspondant nous a rappelé dix minutes après notre premier message et nous a expliqué les dispositions qui avaient été adoptées suite à des négociations entre patronat, syndicats et gouvernement. Selon un décret de janvier 2009, il était désormais possible de mettre les salariés en chômage à temps partiel financé à 100 % par l'État, y compris les cotisations sociales employeur et salarié, pour une durée de deux ans, sur la base d'une simple déclaration. Nous avons téléchargé sur internet un formulaire de deux pages, sur lequel nous devions indiquer la liste des salariés concernés avec un pourcentage prévisionnel du temps d'arrêt de travail. Nous avons obtenu l'accord par mail, deux jours plus tard. Le fonctionnement était très simple : nous versions les salaires puis nous étions remboursés intégralement dans les quinze jours. Lorsque nous réussissions à décrocher un nouveau contrat, nous le déclarions à l'Agence pour l'emploi de façon à ne pas être remboursés sur la période correspondante.

Nous avons pu conserver trois de nos salariés de cette façon jusqu'en juillet 2010, moment où nos clients ont commencé à revenir. En Allemagne, un million de salariés ont pu être mis en chômage temporaire à temps complet grâce à cette mesure, qui présente trois avantages : c'est l'État qui amortit la crise et non le salarié, on évite toute complexité administrative, et surtout on conserve les ressources humaines de l'entreprise en prévision de la fin de la crise.

**Henri LAGARDE** : Au total, les entreprises allemandes qui ont recouru à ce dispositif sont sorties renforcées de la crise, alors que les entreprises françaises ont été confrontées à une grande complexité administrative pour mettre une partie de leurs personnels en chômage technique, et ont finalement perdu des salariés et une capacité d'auto-financement. On dit que le chômage est une fatalité, mais manifestement les façons de gérer cette fatalité diffèrent de part et d'autre du Rhin.

### **Les réformes danoises et allemandes**

Quelles réformes faudrait-il mettre en œuvre pour que l'industrie française retrouve sa compétitivité ?

La France pourrait s'inspirer des mesures décisives adoptées par Poul Schlüter et son gouvernement de centre droit, au Danemark, au début des années 1980, alors que le pays connaissait depuis quinze ans une passe très difficile. Parmi ces réformes, citons la suppression de l'échelle mobile des salaires (indexation des rémunérations sur l'inflation, ayant pour effet de relancer celle-ci), la diminution des emplois publics ou encore la réduction du train de vie de l'État et des régions. Ont également été supprimées la totalité des charges sociales (part entreprise et part employés), à l'exception d'un prélèvement de 8 % auprès des salariés pour financer les retraites complémentaires. Les impôts sur les sociétés ont été ramenés de 45 % à 30 %, puis à 28 % (14 % pour les coopératives). Les impôts sur les revenus, perçus par prélèvement à la source, s'étagent entre 36 % et 62,5 %. La TVA a été relevée à 22 % puis à 25 % en 1992, y compris pour l'alimentation et les produits agricoles. S'y ajoute une taxe sur les produits dits "non civiques" (*Punktafgifter*) : automobiles, tabac, alcool, chocolat, plastiques, désherbants...

Poul Schlüter se référait souvent à Maurice Lauré, haut fonctionnaire français qui avait inventé en 1953 le concept de la TVA, et qui dénonçait déjà en 1957, dans son ouvrage *Au secours de la TVA*, la multiplication des niches fiscales minant le principe de cet impôt et le rendant totalement opaque. Au Danemark, la politique a été celle du refus de toute exception et du choix d'une transparence totale.

En matière d'emploi, le Danemark a adopté en 1992 le régime de la "flexi-sécurité" : les licenciements sont facilités et ne font l'objet d'aucune indemnité de rupture. Les chômeurs perçoivent jusqu'à 90 % de leur salaire (pour les rémunérations les plus basses seulement),

mais ont l'obligation de consacrer 75 % de leur temps à des formations professionnelles et ne peuvent refuser que trois propositions d'emploi successives. Grâce à ces mesures, le chômage est tombé autour de 3 % à 4 % en période de crise.

Une feuille de salaire danoise tient en 5 à 7 lignes. J'ai visité un élevage de 600 truies où travaillaient deux Ukrainiens. Leur salaire était de 1 247 euros net (en couronnes danoises), après prélèvement de l'impôt sur le revenu (36 %) et de la retraite complémentaire (8 %).

La quasi totalité (90 %) des recettes de l'État et des régions provient des ménages, que ce soit à travers l'impôt sur le revenu (46,9 %), la TVA (19,3 %), les autres taxes indirectes (14,9 %) ou les contributions salariales (9 %). En revanche, l'ISF (impôt sur la fortune) a été supprimé en 1997 par un gouvernement social-démocrate.

De même, l'Allemagne a su, dès 1974, s'imposer un plan de rigueur drastique. Helmut Schmidt, convaincu que « *les profits actuels des entreprises sont les investissements de demain et les emplois d'après-demain* », a adopté une stratégie *supply side* à la Schumpeter. Ce dernier redoutait que, dans les démocraties, où les consommateurs sont plus nombreux que les producteurs parmi les électeurs, les élus ne soient inéluctablement conduits à faire toujours plus de concessions aux consommateurs et à faire payer ces dernières aux producteurs sous forme d'impôts, asphyxiant ainsi les entreprises et l'économie et conduisant le pays à une impasse.

En Allemagne, l'impôt sur les sociétés est progressivement passé de 47 % à 15 %. La TVA s'établit en moyenne à 14,6 %, contre 13,8 % en France. Le marché du travail et la protection sociale ont été réformés en profondeur à travers les mesures de l'Agenda 2010, adoptées entre 2003 et 2005 par Gerhard Schröder et la coalition SPD-Les Verts. Cette réforme a encore renforcé la *Tarifautonomie* qui veut que l'État s'abstienne rigoureusement d'intervenir dans les négociations internes aux entreprises, de façon à renforcer le rôle et la crédibilité des syndicats et entreprises, qui seuls peuvent appréhender les contraintes de compétitivité. Leur pouvoir de négociation a d'abord été établi par branche et, depuis les accords de Pforzheim de 2004, au niveau de chaque entreprise.

### **Quelles solutions pour la France ?**

Le problème majeur de la France est celui de l'emploi : notre chômage structurel dépasse depuis longtemps 9 % pour les catégories A et B, et plus de 16 % de notre population active est peu ou prou marginalisée (pré-retraites, statuts divers, temps partiel, etc.).

Que faire ? Faut-il se résigner à ce que la France ne soit plus qu'un pays de services et de tourisme ? C'est oublier que dans le secteur des services, les salaires sont globalement beaucoup plus faibles que dans l'industrie. Aucun pays n'est vraiment parvenu, à ce jour, à résorber son chômage ou à équilibrer sa balance des paiements en ne misant que sur le tertiaire. L'Angleterre avec sa City, pourtant leader mondial de la finance, en offre un triste exemple.

Une autre option serait d'accepter une désertification économique, avec déplacement des emplois et donc des compétences vers les zones européennes à forte compétitivité : impensable !

Quant à lancer un énième plan de relance ou à fortement augmenter les salaires, ces recettes usées jusqu'à la corde profiteraient essentiellement à nos concurrents étrangers les plus compétitifs.

Faut-il faire payer les Allemands via un quasi plan Marshall en faveur des pays d'Europe du Sud ? À supposer que cela paraisse acceptable, ce serait un véritable gaspillage, comme l'ont été les cinquante années d'efforts de l'Italie du Nord pour son *mezzogiorno*. C'est l'égoïsme des nations vertueuses qui les sauve, et qui nous sauvera quand nous déciderons de prendre notre destin en main.

## *Augmenter la TVA*

En 1983, j'ai participé à une réunion au sein du GIFAM (Groupement interprofessionnel des fabricants d'appareils ménagers), qui préparait une motion pour demander au gouvernement de baisser la TVA de 3 %. J'ai suggéré à mes interlocuteurs d'augmenter la TVA de 3 %, au contraire, avec en contrepartie la suppression de la taxe professionnelle. L'augmentation de la TVA sur l'électroménager aurait représenté pour l'État 450 millions de francs de recettes additionnelles, contre 300 millions de pertes liées à l'abandon de la taxe professionnelle, et la compétitivité française en aurait été renforcée d'autant. Bien sûr, je n'ai pas été suivi.

L'un des reproches le plus souvent adressés à la TVA est d'être un impôt inflationniste. Pourtant, l'étude de l'évolution de la TVA sur trois décennies, en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne et au Danemark, révèle que les hausses de TVA ne se sont jamais accompagnées d'une accélération de l'inflation. Cela s'explique si l'on se rappelle que Hobbes considérait la production comme une création de richesse, et la consommation comme une destruction de richesse. Pour vaincre l'inflation et équilibrer l'offre et la demande, il faut éviter tout excès monétaire et surtout favoriser l'offre et la production afin qu'elles soient compétitives et suffisantes. C'est ce qu'ont fait le Danemark entre 1978 et 1992 et l'Allemagne depuis 1998, ces deux pays ayant bien sûr simultanément baissé les charges pesant sur leurs coûts de production et augmenté leur TVA.

L'autre reproche adressé à la TVA est d'être un impôt antisocial. Mais la TVA n'est pas un couteau suisse : l'impôt doit servir à créer de la richesse et des emplois, et les objectifs de redistribution et de justice sociale peuvent être atteints par d'autres moyens.

## *Augmenter l'impôt sur le revenu*

Je préconise de supprimer l'ISF, impôt archaïque et contre-productif, et de créer en revanche des tranches supplémentaires d'IRPP (impôt sur le revenu des personnes physiques), par exemple à 45 % et à 50 %, ne serait-ce qu'à titre transitoire, durant la période de redressement. Une telle mesure revêtirait une valeur d'exemplarité absolument indispensable.

## *Supprimer les charges sociales sur les salaires*

Comme au Danemark, il conviendrait de supprimer tout ou partie des charges sociales pesant sur les salaires, sans concéder la moindre exception. Il n'y a aucune raison non plus que les entreprises supportent le coût des cotisations des retraites complémentaires. Au-delà de 65 000 ou 70 000 euros de revenu annuel, il serait normal que, comme en Europe du Nord, ces cotisations soient intégralement à la charge des salariés bénéficiaires, sachant qu'en revanche, ces montants seraient fiscalement déductibles de leurs revenus. Un dispositif similaire existe déjà en France pour les fonctionnaires qui cotisent volontairement à Préfon Retraite.

**Clément KOPP :** En Allemagne, par exemple, la notion de retraite complémentaire (payée par les charges sociales de l'entreprise) n'existe pas. À titre d'exemple, en 1999, je suis entré dans le système privé de cotisation sociale allemand et je devais payer à titre personnel 1 500 euros par mois de cotisation ; en revenant en France, j'ai recommencé à cotiser au RSI (régime social des indépendants) et pour 291 euros payés par mon entreprise, je bénéficie d'un système social plus protecteur qu'en Allemagne.

## *Le crédit impôt recherche n'est pas intouchable*

**Henri LAGARDE :** Le CIR (crédit impôt recherche) devrait être limité aux PME, car les abus sont trop nombreux. Les grands groupes bénéficient de nombreux programmes d'aide publique à la recherche, mais cela n'a que très peu de retombées en termes d'emplois, dans la mesure où leurs usines sont délocalisées. En proportion de leur chiffre d'affaires, ils paient en France beaucoup moins d'impôts et de charges sociales que les PME.

## *Asseoir les taxes collectivités sur les résultats de l'entreprise*

La CFE, la CVAE et les taxes diverses devraient être remplacées par une contribution unique, d'un rendement global équivalent afin d'éviter de pénaliser les collectivités locales, qui serait assise sur les résultats de l'entreprise calculés avant toute taxe ou impôt. Ce serait économiquement plus justifiable, et permettrait surtout d'accroître le sens du "vivre ensemble", la coopération et la cohésion entre les entreprises, les partenaires sociaux et représentants syndicaux, les élus et l'environnement en général. Il conviendrait sur ce point de nous harmoniser avec l'Allemagne.

De même, nous recommandons d'ajuster l'IS à 15 % d'un RCAI "à l'allemande", dont l'assiette serait donc plus élevée, puisque toutes les taxes (CFE, CVAE et taxes diverses) seraient en bas du compte d'exploitation, mais seulement pour tout résultat non distribué, et capitalisé au moins cinq ans dans l'entreprise. Ceci permettrait de renforcer les bilans des entreprises et le désir de les pérenniser, plutôt que de favoriser les dividendes des actionnaires, mais aussi de lutter contre la financiarisation excessive de l'industrie, notamment via les LBO (*Leverage Buy-Out*), qui conduisent souvent à céder des joyaux industriels au groupe étranger le plus offrant.

## *Libérer l'économie du politique*

Selon Ludwig Erhard et Ludger Westrick, dans *Die Tarifautonomie* (1953) : « *C'est une erreur de toujours traiter les questions économiques sous un angle politique, car une telle approche transforme tout problème pratique en guerre de religion, et donc divise au lieu d'unir.* » L'État ne devrait pas être en permanence au centre du jeu. Le gouvernement ne doit pas intervenir au quotidien dans les affaires sociales, salariales ou de temps de travail, qui relèvent des négociations entre syndicats et entrepreneurs au niveau de chaque branche ou entreprise.

### **Les caractéristiques culturelles allemandes**

**Clément KOPP :** Pour avoir travaillé dans le franco-allemand depuis plus de vingt ans, je suis frappé par quelques différences culturelles importantes.

En France, je constate la prédominance des idées et en Allemagne, celle des faits concrets. Il en résulte une préférence pour la complexité en France et pour la simplicité en Allemagne.

Une autre différence importante est que la notion de conflit est vraiment centrale en France et donne lieu à de nombreuses institutions et dispositifs destinés à gérer le conflit plutôt qu'à l'éviter, alors qu'en Allemagne, le conflit est synonyme d'échec et de destruction. Pour un problème survenu dans une usine française, on peut se retrouver au tribunal de grande instance. Cela n'arrive jamais en Allemagne. La vie des entreprises est dominée, dans chaque branche, par l'interaction de deux acteurs qui sont tous deux des syndicats professionnels, celui des employeurs et celui des employés. Dans chaque branche économique, on trouve ces deux syndicats, et en cas de problème à négocier, il y a obligation légale de médiation de façon à éviter le conflit. Il existe un tribunal des prud'hommes, mais un salarié ou un employeur ne peut le solliciter qu'avec l'appui de son syndicat, sans quoi il est sûr d'aller à l'échec. De même, il n'y a pas d'inspection du travail en Allemagne.

En France, un troisième acteur, l'État, intervient continuellement aux côtés des deux premiers : syndicats professionnels des employeurs et multiples syndicats de salariés. En Allemagne, le politique n'interfère pas dans le règlement des conflits économiques, attitude qui peut être considérée comme l'essence du libéralisme économique. En France, la place importante que l'État joue dans l'économie peut être considérée comme un facteur de déresponsabilisation des acteurs économiques.

## Une fatalité culturelle ?

**Henri LAGARDE :** Ces différences culturelles doivent-elles être considérées comme définitives et nous faire renoncer à tout changement de fond en France ? Je ne le crois pas. L'argument culturel est généralement un alibi que s'offrent les conservateurs pour ne rien entreprendre. On cite souvent le chapitre de Montesquieu, « *Comment les lois suivent les mœurs* », mais on oublie un autre chapitre intitulé « *Comment les lois peuvent contribuer à former les mœurs, les manières et le caractère d'une nation* ». La France a connu un déclin démographique continu jusqu'en 1932, puis la tendance s'est durablement inversée, notamment grâce à la création de crèches et autres structures d'accueil. Autre exemple, alors que le tabagisme semblait complètement entré dans les mœurs, il est aujourd'hui proscrit de tous les lieux publics. Il est donc permis d'espérer que certaines réformes soient de nature à modifier en profondeur la culture française.

## DÉBAT

### Les consommations intermédiaires

**Un intervenant :** *La démarche consistant à mener une comparaison sur des cas concrets est très intéressante. Cela dit, votre analyse aboutit à une différence d'environ un million et demi d'euros entre le résultat net de l'entreprise Morbihan et celui de l'entreprise Baxie, et vous évoquez 1,1 million d'euros de différence sur la masse salariale chargée et 500 000 euros de différence sur le coût des consommations intermédiaires. J'en déduis que la pression fiscale est à peu près équivalente des deux côtés. De plus, un tel écart entre le prix des consommations intermédiaires paraît étonnant : un entrepreneur français est libre d'acheter les biens intermédiaires en France, en Allemagne, en Italie ou en Chine.*

**Henri Lagarde :** J'ai demandé au président de Yoplait récemment pourquoi il n'achetait pas tout son lait en Allemagne, puisqu'il le paie 10 % moins cher là-bas qu'en France. Il m'a répondu que le coût du transport et la complexité de la logistique seraient trop importants.

**Int. :** *Le prix du transport est important pour les produits pondéreux, mais ces derniers ne représentent qu'une petite partie des consommations intermédiaires.*

### Le coût du travail

**Int. :** *Dans cette même salle, des chefs d'entreprises comme Jean-Louis Beffa, alors PDG de Saint-Gobain, expliquaient, il y a une dizaine d'années, que le coût du travail chargé était inférieur de 10 % en France par rapport à l'Allemagne. Il semble, d'après un rapport Coe-Rexecode (Centre d'observation économique et de recherche pour l'expansion de l'économie et le développement des entreprises), que cet écart ait été gommé depuis et que le coût du travail soit désormais le même des deux côtés du Rhin. Comment pouvez-vous constater un tel écart sur les charges sociales dans une PME alors qu'il n'existe pas pour de grands groupes industriels ?*

**H. L. :** C'est pourtant en raison de ce différentiel des charges sociales qu'une société comme Fulmen a fermé son usine de batteries de Sarreguemines pour en ouvrir une en Allemagne, et je connais de nombreux exemples du même type.

**Int. :** *Les chiffres cités par Henri Lagarde sont certainement exacts, mais il est difficile de généraliser à partir de quelques exemples. De plus, les moyennes recouvrent de grands écarts.*

*Sachant que le temps de travail n'est pas le même (de 28 heures dans les usines en temps continu en France à 41 heures dans l'est de l'Allemagne), il faut s'assurer de comparer le coût du travail chargé à l'heure. Il y a dix ans, ce coût était en moyenne inférieur de 20 % en France. Ceci reste vrai pour certains salaires. Dans l'usine de Mondeville du groupe Bosch, par exemple, les salaires des ouvriers sont de 15 % moins élevés que ceux d'une usine*

équivalente à côté de Stuttgart. En revanche, les hauts salaires (au-delà de 40 000 euros par an) ne sont plus du tout compétitifs en France, en raison notamment des cotisations retraite, qui sont payées par l'employeur alors qu'en Allemagne, elles sont assumées par les salariés.

Par ailleurs, toujours au sein du groupe Bosch, nous observons des écarts salariaux très importants entre l'ancienne Allemagne de l'Est et le reste du pays.

Ce qui est clair, en revanche, c'est que la France a fait le choix de faire peser le coût de la protection sociale sur les salaires, alors que l'Allemagne a décidé d'alléger au maximum le coût du travail pour améliorer sa compétitivité, et de transférer la protection sociale sur l'impôt. Cela dit, lorsque l'on compare le salaire net après les différents prélèvements (charges sociales et impôts), on aboutit à des résultats à peu près équivalents de part et d'autre.

### **La variabilisation des taxes**

**Int. :** Une autre différence importante est le fait qu'en France, un grand nombre d'impôts, comme la taxe professionnelle, sont fixes, alors que pour les entreprises allemandes, tout est variabilisé : on commence par gagner de l'argent, alors qu'en France, on doit payer d'abord. Cela pèse beaucoup sur les décisions d'investissement dans les branches industrielles un peu risquées. Les entreprises de ces secteurs ont intérêt à s'installer dans des pays où toutes les charges sont variabilisées.

**Int. :** Vous oubliez de mentionner que le niveau de résultat d'une entreprise fait l'objet d'une décision. L'entreprise peut jouer sur les taux de transferts, sur l'évaluation des charges et sur ce qu'on appelle l'optimisation fiscale pour réduire fortement ses résultats.

**H. L. :** Seules les grandes entreprises peuvent se permettre ce genre de pratiques, pas les PME. C'est donc sur ces dernières que repose la plus forte pression fiscale : plus l'assiette est étroite, plus les impôts sont lourds.

### **L'APLD, une usine à gaz**

**Int. :** Un système d'activité partielle de longue durée (APLD), équivalent à celui que vous décrivez pour l'Allemagne, a été mis en place en France très rapidement, avant même le système allemand, et les benchmarks que nous avons réalisés au sein du groupe Bosch ont montré qu'il était plus efficace que ce dernier. En revanche, le système français est une usine à gaz. Bosch a été la première entreprise française à signer une convention APLD, mais il est vrai que nous avons dû pour cela mobiliser une équipe de quatre juristes extrêmement compétents.

**H. L. :** Les PME n'ont pas cette possibilité...

**Int. :** En Allemagne, les PME sont vraiment choyées et entourées par l'Administration, alors qu'en France, les dispositifs sont trop complexes pour qu'elles puissent en bénéficier.

### **Les différences culturelles**

**Int. :** Je voudrais souligner une autre différence culturelle que vous n'avez pas rappelée. Pendant la période de crise, le groupe Bosch a mis tous ses salariés au chômage partiel, ce qui a permis de les conserver. En Allemagne, cette mesure s'est accompagnée d'une réduction de 20 % en moyenne du salaire des cadres. En France, nous n'avons pas osé proposer une telle réduction.

**H. L. :** Il y a quelques années, vous aviez pourtant obtenu l'accord des salariés pour une réduction de salaire dans une de vos usines françaises.

**Int. :** Cela se passait à Vénissieux, en 2004. Un accord avait été négocié avec les syndicats de l'usine et 90 % des salariés. Les 27 jours d'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) avaient été ramenés à 18, en échange de quoi l'entreprise s'engageait à investir

30 millions d'euros dans l'usine et à garantir les emplois pour dix ans. Il n'y avait pas eu un seul jour de grève. Malheureusement, la CFDT régionale a dénoncé ce "scandale" et retiré son mandat à son délégué. L'accord a malgré tout été appliqué mais il a été (et il est toujours) considéré comme un chantage à l'emploi, alors que c'était un accord gagnant-gagnant. Pour la petite histoire, cet accord a été le premier de ce type signé par notre groupe. Le syndicat allemand, IG Metall, qui jusque-là refusait le principe de travailler plus sans augmenter les salaires, a accepté de signer quand il a constaté que les Français l'avaient fait...

### **Le crédit impôt recherche**

**Int. :** *Je ne partage pas votre avis sur le crédit impôt recherche. Si on le supprime sans réformer le système français de couverture de la retraite, il est clair qu'il n'y aura plus aucune recherche en France.*

**H. L. :** *Je n'ai proposé de supprimer le CIR que pour les grandes entreprises, et par ailleurs cette mesure n'est pas séparable des autres. Les réformes que je suggère forment un tout.*

**Int. :** *Il est malgré tout dangereux d'encourager les pouvoirs publics à supprimer le CIR, car ils risquent de ne retenir que ce message-là. Dans des groupes comme Bosch ou encore General Electric, il est possible actuellement de démontrer l'intérêt d'implanter un centre de recherche en France. Mais si le CIR est supprimé, ou même si son maintien devient incertain, tous ces centres de recherche risquent de fermer. Or, les groupes étrangers représentent près de la moitié de l'emploi industriel en France.*

### **L'intervention des États**

**Int. :** *On reproche souvent à l'État français de trop s'immiscer dans la vie des entreprises, alors que l'État fédéral allemand se garde d'intervenir. Qu'en est-il des Länder ?*

**Int. :** *Les Länder accordent beaucoup de subventions, notamment dans l'ancienne Allemagne de l'Est. Actuellement, il est plus avantageux de s'installer à Dresde que dans le Larzac ou dans l'Aveyron : les subventions y sont presque deux fois plus élevées, car les plafonds de la Communauté européenne n'ont pas encore été appliqués aux anciens pays de l'Est.*

### **Le rôle des banques régionales**

**Int. :** *Les banques allemandes, qui sont généralement d'échelle régionale, apportent également un soutien très important aux entreprises.*

**Int. :** *La proximité des patrons de PME avec leur banquier, qu'ils connaissent bien parce qu'ils sont allés à l'école ensemble et se font confiance, a souvent été décrite comme l'une des raisons de la compétitivité des PME allemandes. En France, la décision est souvent prise à Paris par un comité Théodule qui se fie uniquement à des ratios.*

**Clément Kopp :** *Les réformes européennes Bâle II et Bâle III ont malheureusement mis à mal le système allemand d'appui bancaire aux PME.*

### **Des élus prêts à sacrifier leur carrière ?**

**Int. :** *Vous n'avez pas évoqué le fait que l'Agenda 2010 et les réformes Hartz ont suscité une énorme contestation en Allemagne, beaucoup plus forte que la contestation contre la réforme des retraites en France. Elles ont finalement coûté à Gerhard Schröder son poste de chancelier.*

**Int. :** *Est-il vraisemblable que le prochain président de la République française accepte de sacrifier sa carrière politique pour faire passer ce genre de réforme ?*

**H. L. :** La seule solution est que le candidat ne dévoile vraiment son programme qu'après les élections...

### **Un consensus vers l'augmentation de la TVA ?**

**Int. :** *Depuis le temps que l'on mène des comparaisons entre la France et l'Allemagne, on a le sentiment que quelques idées commencent à faire leur chemin et qu'un consensus est en train de se dessiner sur l'augmentation de la TVA.*

**H. L. :** Le risque est de ne voir mettre en œuvre qu'une partie des mesures nécessaires, alors qu'elles forment un tout. En particulier, il y a peu de chance de voir réduire les charges sociales pesant sur les entreprises si certains continuent à répéter qu'elles sont de même niveau en France qu'en Allemagne.

**Int. :** *L'idée qu'il est préférable de faire peser le coût des services publics sur la TVA et l'impôt sur le revenu plutôt que sur le travail a commencé à diffuser, mais ce message est très difficile à faire passer politiquement. De plus, pour un État fort comme l'État français, il est délicat d'accepter de variabiliser ses recettes, sauf à accepter de variabiliser ses dépenses.*

### **Quel impact sur les emplois ?**

**Int. :** *Le seul argument susceptible de conduire l'État à procéder à une réforme, c'est l'emploi. Êtes-vous en mesure de démontrer que les mesures préconisées permettront de créer davantage d'emplois ?*

**H. L. :** L'entreprise Morbihan qui travaille désormais 364 jours par an, a déjà augmenté de 10 % le nombre de ses salariés, alors que fin 2008, elle devait être délocalisée. Mais je reconnais que cela ne peut pas être corrélé à la problématique dont nous discutons aujourd'hui... Cela dit, vous avez raison : la justification ultime de toutes ces propositions est et doit être l'emploi.

**Int. :** *Cet objectif semble paradoxal par rapport à votre exposé. Dans vos calculs, vous expliquez que les entreprises allemandes ont besoin de moins de salariés parce que ces derniers travaillent plus longtemps. Copier le modèle allemand aboutirait donc à supprimer des emplois au lieu d'en créer.*

**Int. :** *Si l'on compare les heures travaillées annuelles, en intégrant tous les jours fériés existant en Allemagne, je doute que l'écart soit aussi important que le dit Henri Lagarde.*

**Int. :** *D'après une note récente de Natixis, le nombre total d'heures travaillées est de 1 390 heures par an en Allemagne et de 1 554 heures en France.*

**H. L. :** Comment expliquer la chute brutale de la balance commerciale depuis 2000 ? Aucun des facteurs de compétitivité hors prix n'a été, depuis lors, profondément modifié, si ce n'est le temps de travail, dont la réduction a été brutalement imposée partout en France, et l'augmentation des coûts salariaux, alors que l'Allemagne entamait le chemin inverse... D'autres facteurs préexistaient bien sûr, mais ce double mouvement a tout accéléré, tout bouleversé. Si je me trompe, que l'on me donne une autre explication !

### **Un système social à deux vitesses en Allemagne**

**Int. :** *Pourriez-vous nous donner des précisions sur le fonctionnement du système de prélèvements sociaux en Allemagne ?*

**C. K. :** Il existe deux plafonds pour le régime général, actuellement fixés à 49 900 euros annuels pour la santé et à 68 000 euros pour la retraite. Prenons l'exemple d'un cadre rémunéré 130 000 euros chez Faurecia : pour sa retraite, lui-même et l'entreprise cotisent au régime général seulement sur la base des 68 000 euros, et non sur les

130 000 euros. Si ce cadre veut améliorer sa retraite, il peut souscrire une assurance complémentaire privée, ou encore acheter un appartement et le vendre le jour où il partira en retraite. Mais il n'est pas possible de souscrire un régime privé tant que l'on n'atteint pas le plafond.

La conséquence de ce dispositif est l'existence d'une société à plusieurs classes en Allemagne. J'ai été confronté personnellement à une situation où l'on m'a demandé si je relevais du régime général ou du régime privé. J'ai répondu par erreur que je relevais du régime général, et l'on m'a répondu qu'il n'y avait pas de place disponible à l'hôpital. Puis je me suis repris et j'ai déclaré que je relevais du régime privé. À ce moment-là, on m'a trouvé un lit à l'hôpital. Cela fait partie du prix à payer, et c'est ce qui a coûté sa place à Gerhard Schröder.

Présentation des orateurs :

Clément Kopp : dirige depuis vingt-deux ans EuroTriade, société de conseil en management RH transfrontière dont le cœur d'expertise est franco-allemand et qui appuie avec ses filiales en Allemagne, France, Roumanie, Espagne, Maroc (Casablanca et Zone franche de Tanger) les groupes industriels dans leur globalisation (*Talent Search, Coaching, Risk minimizing*) ; spécialiste en restructuration *cross-border*, il a auparavant travaillé dans les ressources humaines en France chez Danone, Kleber et Thomson/Thales et en Allemagne chez Thomson Grand Public (au total quinze ans).

Henri Lagarde : a travaillé dans la vente, le marketing et la stratégie dix ans chez Philips, puis dix-sept ans chez Thomson, dont neuf ans comme PDG du groupe Thomson Electroménager, avant de prendre en 1994 la présidence du groupe agroalimentaire Guyomarc'h, dont Royal Canin était l'une des quatre filiales ; il faisait partie du Board de Mars Inc., propriétaire de Royal Canin, et intervient, particulièrement aux USA, sur des problèmes de stratégie et d'organisation.

Diffusion septembre 2011