



HAL
open science

Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ?

Petra Bleuel

► **To cite this version:**

Petra Bleuel. Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises?. Revue d'économie industrielle , 2018, Varia, 162 (2), pp.9-41. 10.4000/rei.6903 . hal-01948138

HAL Id: hal-01948138

<https://hal.science/hal-01948138>

Submitted on 20 Dec 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.

Le *Mittelstand* et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ?

Petra Bleuel

Université de Nice-Sophia Antipolis/CNRS/Gredeg

Introduction

Les performances actuelles de l'économie allemande sont la résultante de choix économiques et sociaux portés par le *Mittelstand* et les grandes entreprises. Le *Mittelstand* et le modèle de l'économie de marché sociale¹ (*soziale Marktwirtschaft*) ont été considérés comme synonymes de l'essor économique de l'Allemagne de l'après-guerre. À l'heure actuelle, le « modèle allemand » est synonyme de réussite industrielle et économique et il est présenté comme le modèle économique à imiter pour renouer avec une croissance régulière, un chômage bas et des déficits maîtrisés. Les commentateurs français attribuent le succès de l'Allemagne à des stratégies économiques pilotées en haut lieu, appliquées de manière décentralisée. De plus, en regardant les rapports français sur le déficit d'entreprises de taille intermédiaire (Stoffaës, 2008 ; Retailleau, 2010), la tentation est grande de vouloir transposer le système productif allemand en France pour faire éclore un clone du *Mittelstand* allemand (Gallois, 2012).

La compétitivité de l'Allemagne repose sur la performance de ses entreprises industrielles, des entreprises appartenant au *Mittelstand* et des grandes entreprises (GE) s'insérant dans l'écosystème allemand. Ce dernier est composé d'une multitude de sphères (institutionnelles, normatives, économiques, financières, politiques, sociétales et de différents agents économiques) interagissant entre elles et qui de ce fait conditionnent les opportunités de performance et de compétitivité des firmes. Cet écosystème allemand s'est formé historiquement sur des approches théoriques économiques favorables à l'entrepreneuriat, soutenant la compétitivité des entreprises évoluant sur le territoire allemand.

Il existe une importante littérature sur le modèle allemand et le *Mittelstand* en France et en

¹ Le terme de *Soziale Marktwirtschaft* est communément traduit par « l'économie sociale de marché » qui met l'accent sur l'aspect social de l'économie, alors que la *Soziale Marktwirtschaft* a pour fond théorique l'*ordolibéralisme* selon lequel l'État doit fournir un cadre légal adapté à l'économie et maintenir une concurrence saine à l'aide de mesures répondant aux principes du fonctionnement du marché (Glossner, 2012). La traduction du terme par « économie de marché sociale » tient compte du modèle économique allemand « de l'État providence capitaliste » soulignant le caractère moteur des mécanismes de marché ayant un engagement social. Cette traduction a été utilisée par Fabre (2012) et Kohler et Weisz (2012).

Allemagne. Notamment, et sans prétention à l'exhaustivité, celle ayant pour sujet de comparer les performances à l'international de l'économie française à l'économie allemande (Fontagné et Gaulier, 2008), les articles comparant la performance économique et industrielle des deux pays ou le rôle des PME dans l'économie nationale respective (Fabre, 2012, 2013). D'autres articles s'essayant à décrire le *Mittelstand* et son environnement (Bourgeois, 2010 ; Lang, 2013), son comportement innovateur (Bourgeois, 2005), démontrant le rôle du *Mittelstand* dans la formation duale (Jahn, 2018) ou décrivant son financement (Schackmnn-Fallis, 2011). Il existe également une littérature très riche traitant du modèle allemand (Utterwedde, 2005, 2009 ; Henard, 2012). Des études militent pour créer un *Mittelstand* à la française (*Betbèze et St.Etienne, 2006* ; Stoffaës, 2008) et ceux les comparant aux Entreprises de taille intermédiaires (ETI) (Gattaz, 2010). Des articles décrivant le phénomène des *Hidden Champions*, une catégorie d'entreprises faisant partie du *Mittelstand*, enviée pour leur leadership international (Simon, 2012). L'étude de Kohler et Weisz (2012) est à nos yeux la plus complète, s'employant à porter un regard différent sur le *Mittelstand* en essayant de tracer un portrait de ces entreprises dans leur contexte entrepreneurial, économique et juridique.

Néanmoins, la littérature concernant le modèle allemand s'efforce à analyser certains éléments au lieu de l'aborder globalement et sans tenir compte du fait que ce dernier est le fruit d'une culture allemande essayant de rompre avec le passé, prônant la liberté d'entreprendre, contrainte par la responsabilité sociale de l'entrepreneur et des parties prenantes évoluant dans un écosystème particulier. L'économie repose sur le respect des principes de l'*ordolibéralisme*, de la subsidiarité, de l'équité et de la coresponsabilité (Bourgeois, 2012). C'est un modèle de société qui se reflète dans l'action de tous les acteurs économiques. La difficulté du décryptage des facteurs de succès du modèle allemand et du *Mittelstand* réside dans le fait qu'il est difficile de cerner l'esprit allemand à travers les filtres français de perception (Kohler et Weisz, 2012).

L'objectif de notre travail est de démontrer que le succès des entreprises appartenant au *Mittelstand* ne peut être réduit à la caractéristique d'une taille d'entreprise ou à des stratégies mises en place par le gouvernement. Au contraire, le succès du *Mittelstand* est dû à la culture entrepreneuriale particulière qui le caractérise, forgée historiquement par la société allemande. Mais également à des politiques de soutien *bottom-up* mises en place par le gouvernement et les *Länder*, et à un écosystème favorisant leurs activités. On assiste alors à un renforcement mutuel entre les entreprises du *Mittelstand* et l'écosystème allemand qui soutient efficacement leur développement.

À cet égard, notre travail propose une analyse exploratoire et explicative du concept du *Mittelstand* et de sa culture entrepreneuriale avec des références allemandes. Par la suite, l'examen analytique du modèle économique et de l'écosystème allemand permettra d'identifier les approches théoriques à la base de la politique industrielle allemande datant de l'après-guerre.

L'analyse du succès du « modèle allemand » nécessite alors d'explorer plusieurs éléments :

- définir le concept du *Mittelstand*, sa culture entrepreneuriale et les entreprises qui le composent ;
- définir le « modèle économique allemand » et l'écosystème dans lequel les entreprises évoluent ;
- analyser le soutien de la part du gouvernement, des *Länder* et d'autres institutions en faveur des firmes allemandes en général et des PME en particulier ;

1. Le Mittelstand allemand

En cherchant à identifier les facteurs clés de succès du *Mittelstand* allemand, on est facilement tenté « d’habiller de références allemandes un discours qui resterait bien français » (Kohler et Weisz, 2012, p. 13). On compare souvent les entreprises du *Mittelstand* aux ETI², en pensant qu’il s’agit de ces PME de taille importante, fortement innovantes et internationales, motrices de la compétitivité de l’économie allemande et deux fois plus nombreuses que les ETI françaises. En 2013, on comptait 5 322 entreprises faisant partie des ETI françaises, soit un total de 5 596 entreprises présentant un effectif égal ou supérieur à 250 employés.

À titre de comparaison, pour la même année, on dénombre 4 346 entreprises employant entre 250 et 499 salariés (chiffres, IfM³) et 11 877 entreprises de 500 salariés et plus⁴ en Allemagne, soit un total de 16 223 entreprises. Si on ne s’intéresse qu’au nombre d’entreprises, le constat est simple : on compte 2,9 fois plus d’entreprises employant plus de 250 personnes en Allemagne qu’en France. À l’heure où la France ne peut égaler les performances économiques de son principal partenaire commercial, l’Allemagne, des voix s’élèvent afin de regarder le « modèle allemand » et s’en inspirer. Pour rappel, l’Allemagne, présente en mars 2018 un chômage de 5,5 %, un excédent commercial de 245 Mrd. € et des comptes publics à l’équilibre depuis 2015 (Destatis).

Le Mittelstand synonyme d’un tissu d’entreprises de taille moyenne nombreuses ou des entreprises partageant une culture entrepreneuriale ?

Le *Mittelstand* allemand est souvent associé à tort aux ETI et aux *Hidden Champions*. Ces dernières fascinent les commentateurs économiques car elles se distinguent par des taux de croissance largement supérieurs aux autres entreprises de même taille. Elles sont fortement innovatrices et internationales, souvent leaders de leur marché de niche mondial tout en restant cachées aux yeux du grand public (Simon, 2012) éveillant l’intérêt international en raison de leurs performances économiques dans l’espoir de reproduire ce type d’entreprises. Même si les *Hidden Champions* font partie des entreprises composant le *Mittelstand*, il est constitué pour sa majeure partie de PME de moins de 250 salariés.

La France met traditionnellement les grands groupes (publics souvent) au cœur de sa stratégie politique, économique et sociale (Fabre, 2013). Elle ne peut compter sur un tissu aussi important de grandes PME et ETI que l’Allemagne. S’il est vrai que l’industrie allemande affiche un nombre plus important d’entreprises de 250 employés et plus, c’est également le cas pour les entreprises présentant des effectifs de 10-49 salariés et de 50-249 salariés (*tableau 1*). Si on s’intéresse au nombre de salariés employés, on constate que l’effectif salarial est de 34,7 % plus élevé en Allemagne qu’en France.

Ceci est principalement dû au nombre largement supérieur d’entreprises qui emploient 10 à 250 salariés et celles de plus de 250 salariés, l’effectif moyen des entreprises allemandes étant légèrement inférieur à celui constaté pour les entreprises françaises. L’inverse se vérifie cependant pour les micro-entreprises industrielles allemandes qui ont un effectif moyen plus important.

² Les ETI emploient entre 250 et 4 999 salariés et présentent un chiffre d’affaires annuel n’excédant pas 1 500 millions d’euros ou un total de bilan qui n’excède pas 2 000 millions d’euros.

³ Institut de la Recherche sur le *Mittelstand* – Institut für Mittelstandforschung (IfM).

⁴ La catégorie des ETI n’a pas été instaurée en Allemagne.

Tableau 1. Le nombre d'entreprises et de salariés de l'industrie en Allemagne et en France

Industrie manufacturière	France (2011)			Allemagne (2012)		
	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Effectif moyen/entreprise	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Effectif moyen/entreprise
Catégorie d'effectifs Micro 1-9	166 691	304 364	1,82	124 679	481 017	3,85
PE 10-49	19 440	413 769	21,28	56 921	1 072 108	18,83
ME 50-249	4 454	442 586	99,37	16 614	1 605 804	96,5
ETI-GE 250 et plus	1 588	1 329 691	837,34	5 450	4 010 735	735,91
Ensemble	192 173	2 490 410	--	203 664	7 169 664	--
<i>Répartition (en %)</i>	<i>7,9</i>	<i>18,1</i>	<i>--</i>	<i>9,3</i>	<i>27,3</i>	<i>--</i>

Source : Insee, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2015, données millésime 2012, calculs auteur.

Comment alors expliquer que l'économie allemande produit des PME industrielles de taille plus importante en plus grand nombre ? Premièrement, si on veut analyser le succès actuel de ces entreprises, il est opportun de comprendre le concept *Mittelstand* au lieu de se focaliser sur des données statistiques.

Les caractéristiques des entreprises formant le contingent du Mittelstand

L'IfM est l'institut de référence pour produire les statistiques sur le *Mittelstand* en Allemagne. Les statistiques portant sur l'importance économique du *Mittelstand* se basent sur la définition des PME mise en place par l'IfM et non sur celle de l'office national des statistiques allemand DESTATIS qui applique la définition de la Commission européenne (CE)⁵. L'IfM note également que le terme *Mittelstand* est une spécificité du territoire germanophone, caractérisé par l'union entre la propriété et la direction⁶ et par l'indépendance de l'entreprise. Ainsi, pour faire partie du contingent des entreprises, l'IfM distingue les entreprises employant moins de 500 salariés, présentant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros et devant être détenues et dirigées par des membres de la famille propriétaire. En revanche, si les critères d'indépendance et d'union entre la propriété et de la direction de l'entreprise sont vérifiés, les entreprises de plus de 500 employés et présentant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros sont également comptées parmi les entreprises figurant dans la catégorie *Mittelstand*.

Selon les calculs de l'IfM, sur un total d'environ 3,6 millions d'entreprises, 99 % appartiennent à la catégorie du *Mittelstand*, constituée de PME de moins de 500 salariés. En 2013, ces entreprises employaient à elles seules 16,14 millions de salariés soit 59,2 % des effectifs, formaient 82,2 % de l'effectif des apprentis et étaient fortement actives à l'export. Par conséquent, elles jouent un rôle très important dans l'économie allemande. La part des entreprises familiales dans le total de ces PME est de 95,3 %. Parmi elles, 85 % sont dirigées par les propriétaires eux-mêmes (données IfM, Commission européenne, 2010).

⁵ La CE considère définit les PME comme ayant moins de 250 salariés et présentant un CA de < 50 millions d'euros ou un total du bilan de < 43 millions d'euros.

⁶ L'IfM définit une entreprise comme appartenant au *Mittelstand* si elle est détenue par au maximum deux personnes physiques ou des membres de leur famille (directs ou indirects) à hauteur de 50 % des parts. Ces personnes doivent faire partie du directoire de l'entreprise.

Tableau 2. Les principales caractéristiques des PME allemandes de moins de 500 employés en 2013

Caractéristiques	Données
Nombre total des entreprises (en millions)	3,62
Nombre total de PME	74 069
Nombre de PME (250 à 499 employés)	4 346
Chiffre d'affaires (en billions)	2,16
Part dans le chiffre d'affaires de toutes les entreprises	35,50 %
Effectif salarié (en millions)	16,14
Part dans l'emploi global	59,2 %
Effectif d'apprentis présent à la fin de l'année 2013	82,20 %
Chiffre d'affaires à l'export (en milliards)	198,6
Part dans le chiffre d'affaires global	18 %
Part dans la valeur ajoutée	55,5 %
R&D (en milliards)	9,0
Part de R&D sur total R&D de toutes les entreprises	13,20 %

Source : Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit ; Institut für Freie Berufe Nürnberg ; calculs de l'IfM Bonn, 12/2015.

Le ZEW (centre de recherche économique européen), dans son rapport de 2014 sur les entreprises familiales, ajoute à la définition du IfM deux éléments : 1) la culture de l'entreprise est forgée par les valeurs de la ou des famille(s) et 2) la stratégie de l'entreprise se fait dans la continuité, pour pouvoir assurer la transmission aux générations suivantes.

Ainsi, on comprend aisément qu'on trouve parmi le contingent se réclamant du *Mittelstand* des entreprises artisanales, des sociétés comme Kärcher (7 500 employés, avec un chiffre d'affaires dépassant les 1,5 mrd. d'euros), la société Stihl (11 000 employés, CA de 3,25 mrd. d'euros ou des *Hidden Champions* (champions cachés) comme la société DELO, spécialisée dans les procédés adhésifs⁷.

Par conséquent, on trouve une variété d'entreprises sous cette désignation, le critère de la taille n'étant pas la principale caractéristique distinctive. En revanche, l'union entre la direction de l'entreprise, l'indépendance économique et la propriété détenue par la famille et le fort attachement local sont des caractéristiques essentielles de distinction.

Les origines du Mittelstand, la base d'une culture entrepreneuriale spécifique

Le terme *Mittelstand* désigne littéralement traduit « état moyen » mais également « classe moyenne », caractérisant d'abord une classe sociale pour par la suite servir de description d'entités économiques. « Il apparaissait au milieu du XVIII^e siècle et désignait la classe moyenne croissante de la société corporatiste, souvent désignée comme bourgeoise, se trouvant entre l'aristocratie et le prolétariat » (Hilpert, 2012, p. 16)⁸. C'est l'éthique morale de cette petite bourgeoisie formant la classe moyenne (*Bürgertum*) qui est à l'origine de la culture entrepreneuriale allemande.

L'appartenance à cette classe sociale ne se déterminait pas uniquement par des caractéristiques économiques, la formation ou le métier mais également par des comportements ou des façons

⁷ Entreprise créée en 1961, ayant au 31 mars 2017 un effectif de 560 salariés et présentant un chiffre d'affaires de 95 Mio d'euros ; cf. <https://www.deloadhesives.com/fr/lentreprise/direction-de-lentreprise/> (consulté le 3 août 2017).

⁸ Le terme *Mittelstand* apparaît en 1777 pour la première fois dans un dictionnaire allemand. Il a été défini comme « le statut moyen d'une personne, au regard de sa fortune et de son statut social, comme l'état qui se trouve au milieu entre riche et pauvre et entre noble et humble » (Hilpert, 2012, p. 16).

de penser, façonnés par la morale sociale de la classe paysanne et de l'artisanat jusqu'en 1950. Elle se traduisait par des valeurs comme la responsabilité individuelle, l'autonomie mais également par le code déontologique bourgeois de l'indépendance (*ibid.*). Par la suite, l'Allemagne entrant dans la phase de prospérité, les valeurs du « nouveau *Mittelstand* » se distinguaient par la rationalité instrumentale, la prise de conscience d'une nécessité d'efficacité et de la concurrence individuelle. De nos jours, le terme a une double signification. Il désigne à la fois une catégorie sociopolitique, une classe sociale ayant une vision spécifique de la société ayant imprégné l'entrepreneuriat allemand de ses valeurs, et des entités économiques.

Les entreprises du *Mittelstand*, ou « le *Mittelstand* », partagent une éthique, une culture entrepreneuriale où la logique de l'effort collectif est fortement valorisée car ces valeurs sont socialement reconnues et couronnées de succès. Le « modèle entrepreneurial rhénan » est profondément ancré dans une culture économique fondée sur des valeurs, comme la responsabilité sociale, le respect de la parole donnée et des valeurs humanistes et chrétiennes protestantes. « La conception allemande de l'entreprise correspond à une communauté de richesse partagée qui repose ultimement sur la responsabilité des dirigeants d'entreprises et de leurs collaborateurs (*Mitarbeiter*) » (Fabre, 2012, p. 4). Ces entreprises sont fortement ancrées dans leur région d'origine et se distinguent par « leur culture de travail en réseaux de partenariats » (Bourgeois et Lasserre, 2010) et un état d'esprit pouvant être décrit par « le souci du métier bien fait et la recherche de qualité » (Kophler et Weisz, 2012, p. 43).

Du fait de leur indépendance statutaire et commerciale concernant leurs clients, elles ont acquis une autonomie opérationnelle et décisionnelle, les obligeant à s'adapter continuellement aux changements de leur environnement fortement concurrentiel. L'ancien ministre de l'Économie, Ludwig Erhard, considéré comme le père de l'« économie de marché sociale », définissait l'esprit entrepreneurial du *Mittelstand* de la façon suivante :

« Les qualités que le *Mittelstand* doit élever au rang de valeurs sont : la responsabilité individuelle pour son propre destin, l'autonomie de l'existence, le courage d'exister par ses propres moyens et de vouloir s'affirmer dans une société libre, dans un monde ouvert » (Erhard. L. 1957, p. 145 cité par Kohler et Weisz, 2012).

L'entrepreneur est un individu, laissé libre dans ses choix entrepreneuriaux, autonome et responsable, assumant son propre destin et s'affirmant dans une société libre ouverte au monde.

Ulrike Reisach interviewée par Isabelle Bourgeois indique que, « lorsque [l'entrepreneur] investit, c'est pour construire un nouveau segment de l'activité ou pour mettre un autre à flot. Ce qui l'intéresse, c'est sa ligne de produits, son concept, cette collectivité ou communauté de destin qui est l'entreprise » (Bourgeois et Reisach, 2007, p. 22). On note cette façon d'entreprendre généralement dans les entreprises familiales. Mais selon Ulrike Reisach, il y aurait une différence marquée entre les cultures d'entreprendre des PME-ETI françaises et le *Mittelstand*. Contrairement à l'entrepreneur allemand qui développe ses activités dans l'optique de la transmission de l'entreprise pour qu'elle reste dans les mains familiales, l'entrepreneur français suivrait une logique de revente et de monétisation à moyen terme de son entreprise pour réaliser une plus-value (Chertok et al. 2009).

À l'heure où le modèle américain fait office d'exemple à imiter, avec sa culture de l'actionnariat et où on n'attend rien d'autre des entreprises qu'elles réalisent des bénéfices et paient des impôts, le « modèle entrepreneurial allemand » s'inscrit en franche opposition. La réputation d'une entreprise américaine repose sur son bilan excédentaire, celle de l'entreprise allemande

repose sur la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients, ses collaborateurs et à la société. « C'est celle-ci qui crée le lien avec le client et l'identification du salarié avec son entreprise et qui entretient chez les deux fierté, fidélité et motivation » (Bourgeois et Reisach, 2007). Tous les biens produits en Allemagne sont mondialement réputés pour leur qualité, leur fiabilité. Pour cette raison, les clients sont prêts à payer le prix fort et les salariés acceptent de s'investir à fond dans la production. « Mais pour que la vision stratégique de l'entreprise soit crédible et fondée, il faut qu'elle repose sur un intense effort de R&D, un vaste savoir-faire technique, un grand souci du détail et une orientation sur le long terme » (*ibid.*).

2. Une culture entrepreneuriale empreinte de valeurs nationales

La culture entrepreneuriale du *Mittelstand* s'insère dans la société allemande qui est par nature plurielle, « où les hiérarchies sont plates, accordant une large place au partage des responsabilités, où les élites économiques et politiques "sortent du rang" et sont elles-mêmes très diverses, où les décisions sont toujours collectives » (Bourgeois, 2012, p. 69). Les entreprises faisant partie de ce « modèle de société », sont caractérisées par une culture entrepreneuriale propre.

L'impact de la formation duale sur la performance et le management des collaborateurs (Mitarbeiter)

Le fondement de la compétitivité allemande serait à chercher dans « une culture du management sachant optimiser le capital humain » (*ibid.*). Cette culture est incarnée et transmise par le *Mittelstand* par l'apprentissage et trouve un cadre structurant dans la loi fondamentale allemande (Constitution).

Les entreprises du *Mittelstand* placent l'individu au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cela a comme effet de créer de la loyauté dans les deux sens, si l'entreprise montre de l'intérêt à ses salariés, ceux-ci s'impliquent (Mayo, 1933). Le salarié, considéré comme un collaborateur (*Mitarbeiter*), appelé ainsi puisqu'il collabore au projet commun qui est le développement de l'entreprise. Aux côtés du dirigeant se trouve une équipe de personnes bien formées, spécialistes de leur domaine à qui on donne une certaine autonomie dans leur travail en raison des compétences qu'elles possèdent.

Ce n'est pas un hasard si le système allemand de formation duale et ses « ingénieurs diplômés » (*Diplomingenieur*) bénéficient d'une réputation internationale. La formation est dispensée par une école professionnelle et par l'entreprise, en sachant que les PME du *Mittelstand*, et plus particulièrement celles du *Mittelstand* industriel, forment 83 % des apprentis. Par ce biais, les PME transmettent à la fois leur culture d'entreprise et le savoir, disposant de ce fait d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et formée aux exigences du marché. Ainsi, elles contribuent pleinement à la transmission des valeurs de la société allemande qui voit dans l'apprentissage une formation apportant la maîtrise d'un métier et donne une reconnaissance au jeune apprenti devenant un acteur économique et social à part entière.

Le succès de ces formations a conduit les *Länder* tels que le Bade Wurtemberg ou la Bavière à mettre en place des universités de formation duale en partenariat avec des entreprises. L'offre d'enseignement en alternance s'étend jusqu'au Master 2 dans des domaines techniques, économiques et sociaux. Les étudiants bénéficient ainsi d'enseignements théoriques et de l'application pratique de la théorie. Les employés ainsi formés ont acquis une qualification

professionnelle reconnue et valorisée, leur permettant d'exercer un poste d'employé qualifié (*Sachbearbeiter*), d'ouvrier qualifié (*Facharbeiter*), de cadre ou d'ingénieur.

La structure hiérarchique traditionnellement plate est due à la reconnaissance des compétences professionnelles des personnes à qui on confie les responsabilités et des pouvoirs de décision. La compétence métier est primordiale pour acquérir une légitimité dans l'entreprise. L'appartenance à des groupes de métier est prédominante par rapport aux logiques hiérarchiques ou statutaires (Heidenreich, 1993 cité par Barmeyer et Davoine, 2007). Le parcours professionnel ainsi que l'acquisition des compétences techniques conditionnent fortement les relations et rôles des collaborateurs directs. Le rôle du responsable est ainsi « moins un rôle de supérieur hiérarchique qu'un rôle de *primus inter pares* ayant acquis une plus grande expérience technique » (Barmeyer et Davoine, 2007, p. 11).

Les hautes qualifications des collaborateurs (*Mitarbeiter*) ne sont pas le fait d'un taux élevé d'étudiants ayant obtenu des qualifications d'études supérieures. Au contraire, elles sont dues à la réalité vécue sur le terrain où le savoir et le savoir-faire se complètent. À cet effet, le quotidien des entreprises s'établit autour d'une volonté de mieux servir la demande pour continuer à se développer et d'une quête continue d'amélioration des produits et prestations. Pour ce faire, les entreprises réinvestissent les bénéfices pour anticiper l'évolution des marchés et rester réactives sur le marché, y compris le marché mondial.

La culture entrepreneuriale allemande, entre liberté et responsabilité

La jeune République fédérale avait fondé sa nouvelle identité démocratique sur un système de valeurs humanistes pour rompre avec le passé douloureux. « La première d'entre elles est la liberté : libre épanouissement de chacun, liberté d'entreprendre, liberté de l'information. Or cette liberté a toujours pour corollaire la responsabilité : celle de l'individu vis-à-vis de la collectivité » (Bourgeois, 2012, p. 70).

Si la liberté est un droit constitutionnel, elle s'accompagne également de devoirs. La culture entrepreneuriale allemande est fortement imprégnée par la responsabilité sociale, encadrée elle aussi par la loi fondamentale :

« La propriété oblige. Son usage est également destiné à servir le bien-être de la collectivité. (Art. 14, al. 2, de la loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne). »

Le dirigeant-propriétaire doit investir son capital dans l'entreprise pour son propre intérêt mais également celui de toutes les parties prenantes (les employés, les collectivités territoriales, en commençant par la ville où est localisée son entreprise). La responsabilité sociale de l'entreprise est une réalité appliquée et non un produit marketing. Les entrepreneurs allemands sont fortement engagés dans la vie sociale de la ville où est localisée leur entreprise.

Le droit de codécision⁹ repose sur « l'acception de l'entreprise comme une communauté de destin reposant sur le caractère contractuel des liens entre employeur et salariés, et établis sur le long terme » (Bourgeois et Reisach, 2007, p. 29). Les relations entre les collaborateurs et l'entrepreneuriat sont fixées par les conventions collectives sectorielles et à l'intérieur de

⁹ Le droit de codécision a été conféré pour la première fois aux représentants du personnel sous la République de Weimar par la loi de 1920.

l'entreprise par la cogestion (*Mitbestimmung*) (Commission Biedenkopf¹⁰). Ce lien entre devoirs et droits, fondé sur le principe constitutionnel, exige d'un côté de l'employeur qu'il soit responsable de l'entité et du respect mutuel des intérêts respectifs et de l'autre côté exige du collaborateur une forte implication dans son travail.

Le modèle allemand est une forme de capitalisme où la négociation entre les principaux acteurs institutionnels joue un rôle central. Cette négociation est facilitée par une culture de consensus et par des institutions qui le construisent (Uterwedde, 2005). Il se caractérise par des stratégies durables, où l'entreprise est une communauté de destin, où les dirigeants et les collaborateurs travaillent ensemble à la réussite des projets de l'entreprise. La stratégie de l'entreprise ne répond pas uniquement aux exigences du marché ou de la concurrence, mais repose sur des valeurs sociétales partagées. « Au niveau de l'entreprise, ces valeurs se déclinent ainsi : innovation, créativité, qualité, sécurité et prévisibilité, fiabilité, respect du client ou considération du salarié » (Bourgeois et Reisach, 2007, p. 27).

Les finalités clés du partenariat au sein de l'entreprise ont pour origine le concept défini par Emmanuel Kant¹¹, selon lequel l'Homme doit toujours être considéré comme une fin et non comme un moyen qui pourrait être au service des autres. De ce fait, les employés ne sont pas vus comme des simples exécutants, mais comme des partenaires dans la production des résultats, des collaborateurs responsables contribuant aux décisions de l'entreprise. De la même manière, la maturation des décisions « est un processus collectif de longue haleine, ce qui explique qu'une fois prises, elles engagent toutes les parties prenantes » (Bourgeois et Reisach, 2007).

Localisation et organisation de la production

La « perfection du banal » qui caractérise particulièrement la façon de travailler de l'entreprise allemande s'exprime par le sens du détail, privilégiant l'innovation technologique « au quotidien ». Ce pointillisme dans l'organisation du travail et dans la production vaut aux entreprises allemandes le qualificatif de « qualité made in Germany ». Ces entreprises évoluent souvent sur des marchés de niche ayant des relations très étroites avec leurs clients, fournisseurs et collaborateurs. Elles améliorent constamment leurs produits par des innovations incrémentales souvent en collaboration et/ou sur la demande des clients et sont soucieuses d'avoir un niveau très élevé de qualité de leurs productions. Ce qui n'exclut aucunement la mise sur le marché d'innovations radicales. Les décisions sont prises sur le long terme, ce qui est favorisé par l'actionnariat familial et des capitaux propres élevés dans l'optique de développer l'entreprise pour la transmission.

La plupart du temps, le *Mittelstand* concentre sa production sur une gamme de produits et services étroite exigeant une forte spécialisation. Les activités de production ou de prestation de service se localisent le plus souvent sur des segments de marché dits de niche imposant un niveau de qualité très élevé (Lang, 2013). Ceci n'est possible que grâce à des collaborateurs spécialistes de leur domaine, motivés et fortement impliqués dans l'entreprise. « Un facteur clef de la compétitivité des PME industrielles allemandes est la large diffusion des modes informels d'acquisition des savoirs, c'est-à-dire insérés dans le processus de production. C'est ce facteur aussi qui explique la prédominance de l'innovation incrémentale, de l'adaptation permanente

¹⁰ Kurt Hans Biedenkopf a été le président de la Commission « Mitbestimmung » de 1968 à 1970 qui devait évaluer l'élargissement de la « Mitbestimmung ». En 1972 a été adoptée la loi constitutionnelle sur l'organisation du travail dans l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*) et en 1976 la loi sur la cogestion dans l'entreprise (*Mitbestimmungsgesetz*).

¹¹ Emmanuel Kant (1785), *La métaphysique des mœurs*

des produits, services et process à une demande du marché en continuelle évolution » (Bourgeois, 2010, p. 10).

Pour garantir une telle qualité, il faut garder le contrôle direct sur la production. Quand elle est sous-traitée, c'est soit à l'international ou de préférence à des entreprises allemandes souvent situées dans la même région (Kohler et Weisz, 2012 ; Lang, 2013). Ceci en raison du fait que les entreprises allemandes préfèrent travailler avec ceux qui ont la même philosophie de production pour garantir la même qualité. L'ancrage local et les liens forts tissés au sein de l'écosystème régional conduisent à une préférence envers les acteurs de l'écosystème au détriment d'acteurs extérieurs. La législation allemande ne reconnaît pas le « contrat de sous-traitance », mais considère plutôt une relation contractuelle ayant pour base un rapport global de coopération. Kohler et Weisz (2012) notent que, sans vouloir idéaliser les rapports entre les entreprises, qui restent marqués par des intérêts individuels, il semblerait que le cadre de ces relations interentreprises soit régi par la volonté de construire sur la durée et l'investissement mutuel dans la relation client-fournisseur.

La répartition équilibrée des PME sur le territoire allemand démontre que les employés et les ressources financières sont facilement accessibles. Les entreprises du *Mittelstand* attachent une grande importance au territoire. L'ancrage local des facteurs de production n'est pas déterminé par la rationalité économique mais plutôt par l'attachement à la ville qui l'a vu naître. Le lien qui unit l'entreprise aux habitants est souvent très fort. On trouve ces entreprises souvent loin des grandes agglomérations, même pour les plus grandes. Elles s'investissent très fortement dans la vie sociale de la ville de l'établissement.

L'international ancré historiquement dans le comportement des PME

On reproche souvent aux PME françaises leur manque de dynamisme à l'international, en les comparant aux PME allemandes se caractérisant par un fonctionnement axé sur la concurrence et l'exportation. Christian Stoffaës (2008, p. 3), dans son rapport *Mittelstand : notre chaînon manquant* indique à cet effet : « Notre voisin l'Allemagne affiche des performances éclatantes en matière d'exportations. Elles s'appuient sur un dense tissu d'entreprises moyennes à taille humaine, techniciennes, exportatrices, solidement implantées dans les territoires locaux, vendant partout dans le monde des produits spécialisés et de haute qualité structurant l'espace commercial de leurs réseaux d'investissements et de sous-traitance à l'étranger. »

Ce dynamisme à l'international s'est historiquement forgé en raison de la décentralisation de l'État. Avant 1806, on dénombrait 300 territoires souverains en Allemagne se regroupant dans la Confédération germanique (*Deutscher Bund*) comptant 39 États après le Congrès de Vienne (novembre 1814 - juin 1815). Les petites entreprises allemandes ne pouvaient compter sur un marché protégé par un État central fort. La forte concurrence régnante entre elles, les obligeait à franchir les frontières de leurs territoires pour partir à la conquête de nouveaux marchés. Malgré un attachement très fort à leur territoire d'origine, on note que les PME allemandes n'hésitent pas à élargir leur marché à l'international. D'autant plus qu'elles sont fortement soutenues en cela par des mesures nationales et bénéficient d'un soutien actif des *Länder* (États fédéraux).

L'Allemagne bénéficie depuis longtemps d'un avantage de compétitivité hors-prix de ses produits. À cela s'ajoute la stratégie des entreprises allemandes d'être présentes par l'intermédiaire de filiales dans les pays d'exportation. Ce qui leur permet de maintenir et mieux défendre les parts de marché acquises. De plus, la taille du secteur exportateur allemand, qui

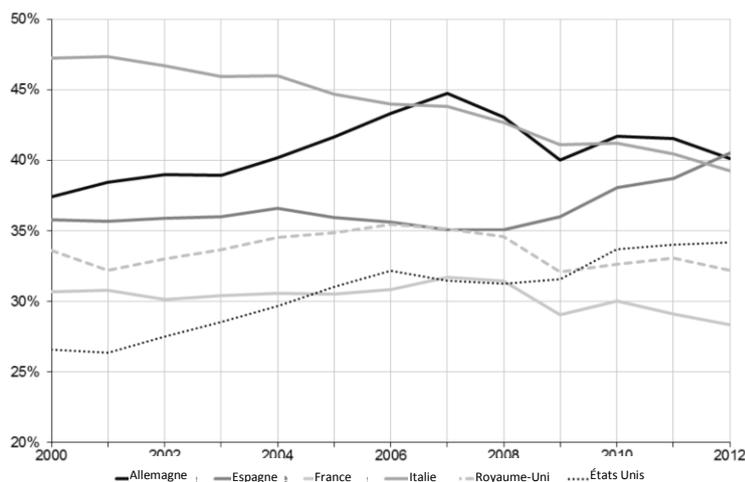
est environ deux fois plus important que le français, favorise les effets de réseaux et une grande diversification géographique des firmes exportatrices allemandes.

Profitabilité et financement des activités

Depuis les années 2000, l’approvisionnement des entreprises (surtout par l’importation de biens intermédiaires provenant de pays à bas coût) et une importante modération du coût salarial ont contribué à améliorer la compétitivité-coût de la production allemande. Fabre (2012, p. 7) note qu’un facteur important contribuant à conserver une part importante de gains de productivité « est la politique économique tendue vers la modération du poids de l’État et de l’autonomie de décision des entrepreneurs et des salariés en matière de répartition des gains de productivité ».

La profitabilité et la structure financière jouent un rôle décisif dans la capacité des PME de maintenir un niveau important d’innovation et d’investissement pour pouvoir répondre à la demande mondiale et de préserver l’emploi en période de crise. À titre de comparaison, les entreprises allemandes présentaient en 2012 un taux de marge d’environ 41 % alors que les entreprises françaises affichaient un taux de marge d’environ 28 % pour la même période.

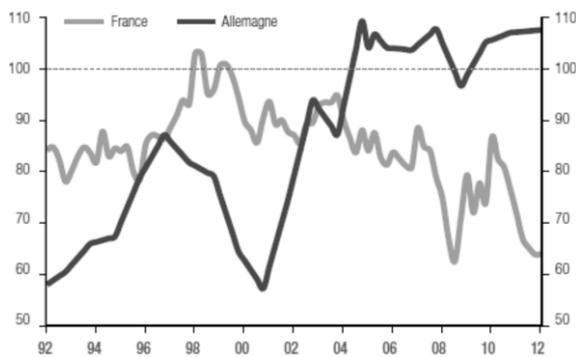
Figure 1. Taux de marge des sociétés non financières (période 2000-2012)



Source : Eurostat, Bureau of Economic Analysis, Observatoire du financement des entreprises.

La profitabilité des entreprises allemandes est importante, permettant de réinvestir les bénéfices au lieu de recourir à des financements externes. L’épargne brute dont disposent les entreprises allemandes recouvre l’intégralité de leurs dépenses. Le taux d’autofinancement (épargne disponible brute/FBCF) atteint, au premier trimestre 2012, 108 % (contre 59 % au troisième trimestre 2000), soit le même niveau avant la crise financière (Coface, 2012). L’augmentation des capacités d’autofinancement implique une dépendance moindre au financement extérieur. À titre de comparaison, on constate une dégradation du taux d’autofinancement des entreprises françaises, qui est de l’ordre de 64 % au premier trimestre 2012 (*ibid.*).

Figure 2. Taux d'autofinancement des entreprises non financières en Allemagne et en France



Source : INSEE, BUBA, Datastream, Coface.

Les PME allemandes, qui préfèrent avoir recours à l'autofinancement, peuvent également compter sur le triple pilier de financement constitué par leur banque maison, la banque du *Land*¹² et l'office de crédit pour la reconstruction (KfW¹³). Elles sont soutenues par leur banque « maison » (*Hausbank*) pour les investissements qu'elles ne peuvent financer de manière autonome. Les financements bancaires sont souvent assurés par les *Sparkassen* (caisses d'épargne) qui ont une parfaite connaissance des réalités locales (marchés, structure des activités) et de leur clientèle, ce qui les mène à accorder des financements que les grands groupes n'auraient pas accordés.

Les *Sparkassen*, organisées en réseau coopératif, peuvent proposer leurs services à des coûts bas et adaptés aux besoins des PME. Le lien entre ces deux protagonistes peut être qualifié comme une relation de confiance établie sur le long terme. Les *Landesbanken* sont sollicitées quand le rayon d'action des petites *Hausbanken* est dépassé. Le *Mittelstand* peut également compter sur le soutien public fédéral par la *Kreditanstalt für den Wiederaufbau*¹⁴, sur le capital-investissement fourni par des sociétés de participation en capital pour le *Mittelstand* et les fonds d'amorçage *high-tech*. En dehors de ces financements, le *Mittelstand* est soutenu par les aides de l'État et des *Länder*.

Ce système de financement paraît avoir mieux résisté aux turbulences financières provoquées par la faillite de Lehman Brothers à la suite de la crise financière mondiale (le volume total des financements externes en Allemagne n'a reculé que de 30 % entre août 2007 et le pic de la crise en 2009, alors qu'on constate un recul de presque 90 % des financements externes pour la même période de la zone européenne¹⁵).

¹² Chaque État fédéral (*Land*) dispose d'une banque qui intervient dans le soutien financier.

¹³ Office de crédit pour la reconstruction (KfW *Kreditanstalt für den Wiederaufbau*), finance et garantie des projets nationaux et internationaux par l'intermédiaire de sa branche *Mittelstandsbank*.

¹⁴ Créée en 1948 pour financer la reconstruction dans les zones occupées. Son périmètre d'action s'est étendu entre autres au financement du *Mittelstand* via sa filiale *Geschäftstelle Mittelstandsbank*.

¹⁵ Deutsche Bundesbank, Long-term developments in corporate financing in Germany – evidence based on the financial accounts, Deutsche Bundesbank, monthly Report janvier 2012, Francfort.

Tableau 3. Le financement des entreprises du *Mittelstand*

Type d'accompagnement	Acteur	Rôle dans le financement
Financement public, National	KfW Kreditanstalt für den Wiederaufbau, Geschäftsstelle Mittelstandsank	Financement et garantie de projets nationaux et internationaux.
Financement Land (État fédéral)	Landesbank	Financement des investissements à l'étranger. Prend le relais quand la compétence ou le rayon d'action de la « Hausbank » est dépassé.
Banques privées universelles	Grandes banques privées (Dresdner Bank, la Deutsche Bank, la Postbank, la Hypovereinsbank, la Commerzbank)	Financement des activités en général.
Hausbank (Banque familiale, maison)	Banques coopératives ou mutualistes (Volksbanken et Raiffeisenbanken) et les Sparkassen	Financement des activités en général, partenaire privilégié des PME les accompagnant tout au long de leur développement.
Capital-investissement	MDG, Mittelständische Beteiligungsgesellschaften (Société de participation en capital) HTGF, High-Tech Gründerfonds (Fonds d'amorçage high-tech)	Participations, servant à augmenter le capital des entreprises dans tous les stades de développement et de secteurs différents. Capital d'amorçage destiné aux <i>start-up</i> innovatrices.

Source : Auteur.

3. Le modèle allemand, un écosystème favorable au développement du *Mittelstand*

Les interrogations régulières sur le modèle allemand et/ou la performance des entreprises du *Mittelstand* ont fait l'objet de nombreuses études et d'articles de presse. En France, les **questionnements** sur la performance des entreprises du *Mittelstand* et le rôle que pourraient jouer les autorités dans l'émergence d'un tissu de PME et d'ETI comparable à celui du *Mittelstand*, trouvent souvent la solution dans la proposition d'aides financières (directes, sous la forme de subventions ou indirectes par des allègements fiscaux) et moins dans des politiques économiques ou réformes.

Pour autant, la compétitivité de l'économie allemande ne se résume pas à quelques politiques économiques ou réformes. Elle est le fruit de la capacité d'adaptation de la société allemande aux évolutions et à la mise en œuvre de réformes adaptées en cherchant l'équilibre entre les droits et devoirs de chacun (Bourgeois, 2012). Selon J. Hénard (2012), le véritable avantage comparatif de l'Allemagne résiderait « moins dans les réformes et le changement que dans le discours et l'action ». La performance actuelle du modèle allemand s'appuie pour une grande partie sur des stratégies de croissance fondées sur la compétitivité des entreprises, et notamment sur le *Mittelstand*, le respect des principes de l'*ordolibéralisme*, la maîtrise des comptes mais également sur la continuité du soutien qui, après évaluation, a été jugé performant.

Le *Mittelstand* évolue dans une approche souple et flexible de l'*ordolibéralisme*, « l'économie de marché sociale », qui a su (non sans mal) s'adapter aux défis que l'Allemagne a connus (crise pétrolière, réunification, crise financière). En Allemagne, les compétences en matière de politiques économique, d'innovation et industrielle sont réparties entre le *Bund* (gouvernement) et les *Länder*. La répartition des compétences en matière d'intervention publique est de ce fait plus décentralisée qu'en France, où l'État intervient activement pour influencer sur les directions à prendre (Cohen, 2007).

L'« économie de marché sociale » et l'appareil productif industriel

L'« économie de marché sociale » constitue le cadre dans lequel les entreprises du *Mittelstand* évoluent et agissent. Ce modèle économique applique une politique économique « ordo-libérale » (*Ordnungspolitik*) se traduisant par la création d'un cadre légal qui limite l'intervention de l'État à garantir le bon fonctionnement de l'économie, tout en cherchant à trouver un équilibre social. Autrement dit, ce modèle économique souligne le caractère moteur des mécanismes du marché tout en ayant un engagement social (Erhard, 1948¹⁶).

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, la République fédérale d'Allemagne rompt avec les erreurs fatales du passé et se reconstruit « en fondant sa nouvelle identité démocratique sur un système de valeurs humanistes » (Bourgeois, 2012). Le modèle allemand devait constituer une réponse à la crise des années 1930 et aux impératifs de la reconstruction après-guerre. Sa première dimension était la préservation d'une concurrence équitable et « ordonnée ». Tout activisme public keynésien (États-Unis, Grande-Bretagne) ou « colbertiste » était récusé. La politique économique, ayant pour objectif la stabilité, devait se modérer quant à l'utilisation des instruments budgétaires et donner la primauté au marché. L'intervention de l'État devait se limiter à la mise en place d'infrastructures servant à soutenir l'économie et le bon fonctionnement du marché, maintenir la concurrence et l'équité sociale. Le concept de l'« économie de marché sociale » constituait une sorte de troisième voie. Il se situait entre le rejet d'un capitalisme qui était accusé d'avoir fait le lit du fascisme et la méfiance envers une économie planifiée du régime communiste pratiquée par l'URSS, s'établissant plus tard dans la République démocratique d'Allemagne (Uterwedde, 2009).

Depuis la Seconde Guerre mondiale, la France et l'Allemagne, malgré leur similarité apparente, ont été confrontées à des défis divergents qui les ont contraints à faire des choix distincts. Compte tenu du développement historique et des approches divergentes de l'intervention de l'État, la France s'est distinguée par un interventionnisme de l'État centralisé et une politique volontariste alors que l'Allemagne a construit son modèle économique à partir du courant de pensée de l'ordo-libéralisme de l'école de Freiburg.

L'achèvement du modèle de « l'économie de marché sociale », cette variante particulière de l'État providence capitaliste, a été réalisé par l'économiste et anthropologue Alfred Müller-Armack. Ce dernier, en s'appuyant sur la théorie ordo-libérale compétitive de l'école de Freiburg et sur « l'humanisme économique » de Wilhelm Röpke, de l'école de Cologne, développa une nouvelle doctrine qu'il nomma « Soziale Marktwirtschaft » (Müller-Armack, 1949). « L'objectif poursuivi est la quête d'un ordre économique, social et politique permettant de satisfaire les besoins matériels et aspirations morales (justice, égalité, liberté) » (Fabre, 2012, p. 3).

La reconnaissance de l'importance des PME dans l'économie est essentiellement due à l'école ordo-libérale. Les PME seraient utiles dans la résolution des problèmes économiques tels que l'abus de pouvoir économique, l'économie de pénurie et plus particulièrement le chômage de masse. L'école ordo-libérale a ainsi posé les bases d'une politique industrielle peu directive, fonctionnelle et spécifique à la taille des entreprises (Bass, 2006). « Ce système économique [ordo-libéral] qui, jusqu'à ce jour, est accepté par presque tous les courants politiques en Allemagne, voit les PME comme le fondement d'une économie prospère » (*ibid.*, p. 8).

¹⁶ Présentation du concept de « l'économie de marché sociale » comme la nouvelle politique économique le 21 avril 1948 devant le parlement ». Ludwig Erhard, ministre de l'Économie (1949-1963) est considéré père fondateur de la « sozialen Marktwirtschaft ».

Le pari d'une spécialisation industrielle sur le haut de gamme

Si l'Allemagne a été désignée dans les années 2000 comme « l'homme malade » de l'Europe, elle est désormais citée comme modèle à suivre. Le choc économique qui a accompagné la réunification a obligé l'Allemagne à une importante remise en question. L'*Agenda 2010*¹⁷, qui engageait l'Allemagne dans des réformes importantes, porté par le chancelier Schröder, incarne la conviction des décideurs que ce pays pouvait jouer un rôle dans l'économie mondiale avec une spécialisation industrielle sur le haut de gamme devenant « la clé d'une croissance soutenue et la réponse adéquate à la volonté de préserver une protection sociale qui, somme toute, n'est pas moindre qu'en France » (Fabre, 2013). La comparaison de l'évolution de la France et de l'Allemagne sur ces quinze dernières années montre que la France accuse un recul nettement plus important de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée brute que l'Allemagne et des autres pays industriels européens.

Tableau 4. Part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie en valeur courante, en %

Année	1995	2000	2007	2015
Union européenne (28 pays)	19,6	18,6	16,5	15,9
Zone euro (19 pays)	19,9	19,4	17,6	16,9
Allemagne	22,8	23,0	23,4	22,8
Espagne	17,6	17,8	15,0	14,2
France	16,2	15,7	12,7	1,2
Italie	20,9	19,5	17,8	15,8
Royaume-Uni	17,5	14,7	10,1	9,8

Source : Eurostat, Comptes nationaux, base 2010.

Selon les chiffres de la Banque mondiale, en 2016, le secteur industriel allemand représente environ 30,5 % du PIB alors que le secteur industriel français ne représentait que 19,4 % du PIB. La dégradation de la compétitivité de la France se manifeste à la fois par des pertes de parts de marché à l'exportation ainsi que par une montée du déficit extérieur, faits liés aux difficultés de croissance actuelles (OCDE, 2014). L'Allemagne se distingue par un cadre conceptuel de son développement économique construit autour des PME. La réunification de l'Allemagne et l'accélération de la mondialisation ont donné lieu à une profonde remise en question de la stratégie à mener et des choix adéquats à opérer. Ainsi, contrairement à d'autres pays européens, l'Allemagne a choisi de fonder sa stratégie sur un système productif solide et compétitif en montant en gamme l'appareil productif pour participer à la mondialisation et tirer parti de ces opportunités au lieu de la subir (Fabre, 2013). La dégradation du commerce extérieur français, alors que l'Allemagne enregistre un excédent record en 2015 de 248 Md€ (Destatis) pose la question de la « spécialisation » de l'industrie française. Tant sectorielle (la France est peu présente dans le secteur des biens d'équipement, moins sensibles aux prix et aux taux de change que les autres biens industriels) que géographique (exportations industrielles peu orientées vers les pays à forte croissance, comme l'Inde, la Chine ou les pays « émergents ») (Colletis et Lung, 2006)

Le soutien au profit du Mittelstand

Le secteur industriel allemand est composé de PME appartenant au *Mittelstand* et de grandes entreprises qui entretiennent des liens très étroits. Ces PME possèdent leur propre culture

¹⁷ Les réformes de l'*Agenda 2010* visaient à réformer l'État providence. Elles portaient essentiellement sur les retraites, la politique de santé et le marché du travail.

industrielle et sont profondément ancrées dans l'histoire économique de l'Allemagne et de son organisation traditionnelle décentralisée. Elles sont considérées comme « le moteur et le cœur » de l'économie allemande et bénéficient de ce fait d'un soutien appuyé dans les domaines de l'innovation, de l'internationalisation, de la coopération et de la gestion administrative.

La compétence dans le soutien apporté aux entreprises est partagée entre le gouvernement et les *Länder* (États fédéraux). Les *Länder* jouent un rôle important dans le soutien des PME. Ces administrations sont plus proches des PME opérant sur leur territoire. Cet état de fait leur permet d'avoir une bonne connaissance des difficultés des PME. Par conséquent, leur action peut être plus ciblée et adaptée aux besoins concrets de ces dernières. Les aides attribuées aux entreprises allemandes sont avant tout destinées à créer un cadre favorable à l'innovation et à la concurrence en suivant la vision traditionnelle de l'« économie de marché sociale », n'empêchant en rien la volonté des autorités de soutenir activement les PME. Le soutien est destiné à augmenter leurs performances dans des domaines spécifiques considérés comme stratégiquement importants, par exemple la numérisation ou la transition énergétique.

La constante évolution des mesures dans le temps montre la volonté des autorités allemandes d'adapter le soutien aux besoins des PME et au changement de l'économie. Le recensement se fait en étroite collaboration avec les PME et leurs représentants, dans le cadre d'une démarche *bottom-up* à partir des besoins des entreprises. Dans tous les domaines de soutien, qu'il s'agisse de l'innovation, de l'internationalisation, de la formation, etc., les autorités partent d'abord d'un diagnostic des nécessités des entreprises, de la portée des problèmes à résoudre et de l'implication de l'ensemble des parties prenantes. À partir de ce diagnostic s'établit un cadre d'exécution adapté, suivi d'une évaluation des résultats permettant de corriger des mesures qui montrent des résultats non satisfaisants.

Les PME allemandes bénéficient ainsi d'une véritable politique industrielle et d'innovation nationale qui leur est dédiée, appelée la « politique du *Mittelstand* » (*Mittelstandspolitik*). Elle est composée d'éléments nationaux et européens s'imbriquant dans le soutien des *Länder* de manière adaptée. Au niveau national, deux ministères sont compétents : le ministère de l'Économie et de l'Énergie (BMWi) et le ministère de l'Enseignement supérieur (BMBF). Les deux ministères travaillent conjointement à la réalisation de la politique de soutien des PME au niveau national. Les *Länder* ont un rôle très actif dans le soutien de leurs PME par différents programmes horizontaux ciblant l'export, l'innovation ou le soutien administratif pour la participation à des programmes nationaux.

Les PME industrielles et artisanales sont soutenues par le BMWi pour faciliter le développement de leurs activités nationales ou internationales, la coopération avec les institutions et la création d'entreprises nouvelles. Le BMBF est chargé d'apporter un soutien appuyé aux PME dans leurs activités d'innovation, de soutenir la coopération avec des institutions afin de favoriser le transfert des connaissances. Le BMWi est à l'origine de la mise en place du Programme d'action « Futur *Mittelstand* » (*Aktionsprogramm Zukunft Mittelstand* en vigueur depuis 2015), qui se décline en 10 domaines d'action. Le soutien concerne les créations d'entreprises, les efforts de numérisation, l'innovation, l'internationalisation et les nouveaux domaines d'activités dans le cadre de la transition énergétique. Le programme contient aussi des actions destinées au renforcement de la capacité d'investissement des PME, soutien des PME évoluant dans des régions présentant des faiblesses structurelles, se consacre à la réduction de la bureaucratie et à la construction active de la politique européenne. Le gouvernement entend ainsi soutenir les PME dans leurs activités d'innovation, d'exportation et de prospection de nouveaux marchés et réussir selon les exigences nouvelles du programme Industrie 4.0. Il entend également diminuer la charge administrative qui pèse sur les PME, leur

faciliter la découverte de nouvelles activités dans l'énergie renouvelable et assurer une main-d'œuvre qualifiée en s'investissant dans l'ajustement de la formation aux exigences actuelles. À cela s'ajoutent des mesures spécifiques servant à soutenir les PME provenant des régions présentant des faiblesses structurelles. Le nouveau programme s'inscrit donc dans la continuité des mesures mises en place depuis les années 2000, continuellement rénovées depuis et adaptées afin de soutenir le développement des PME traditionnelles et artisanales ainsi que les PME fortement innovatrices et internationales. Le programme ZIM (tableau 5) centralise toutes les mesures de la politique gouvernementale concernant le *Mittelstand* dont la mise en œuvre est assurée par le BMWi et le BMBF. Ces mesures concernent les domaines de l'innovation, de l'export, de la digitalisation et de la coopération.

Tableau 5. Le programme ZIM – Le programme allemand national de soutien aux PME

L'initiative	Programme
L'initiative « KMU ¹⁸ – Innovativ »	Elle facilite un accès simplifié et accéléré aux subventions bénéficiant aux PME qui pratiquent de la recherche de pointe.
ERP – Innovationsprogramm	Financement sur le long terme de la recherche appliquée pour le développement de produits, de processus de production et de services.
CORNET (Collective Research Network)	Soutien de projets collaboratifs transnationaux.
Mittelstand-Digital	La numérisation du <i>Mittelstand</i> et de l'artisanat. Utilisation des TIC et solutions d'e-business sont soutenues de préférence.
Mittelstand 4.0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Sensibilisation des PME pour le thème industrie 4.0.</i> Le BMWi soutient l'instauration de 11 centres de compétences pour le <i>Mittelstand</i> et l'artisanat. ▪ <i>eStandards : standardisation de processus d'affaires</i> Soutien de PME et d'organisations de gestion dans l'utilisation de standards dans des processus de gestion. ▪ <i>Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand</i> 17 projets développent et testent des assistances adaptées pour les petites et moyennes entreprises en proposant et utilisant du <i>software</i>. ▪ <i>E-Business Lotsen</i> 38 interlocuteurs régionaux dans le eKompetenz-Netzwerk qui fournissent des informations.
Existenzgründungen aus de Wissenschaft – EXIST	Cette initiative a pour but de favoriser l'application des innovations dans le domaine des TIC (Technologies d'Information et de Communication.) Elle est composée de plusieurs sous-programmes qui servent à soutenir le transfert de la recherche (EXIST Forschungstransfer), ou au soutien de groupes de recherche étrangers (EXIST Start-up Germany).
go-Digital	Mesure du BMWi : soutien de l'Internet-Marketing, processus de gestion numériques, It-sécurité.
go-Inno	La mesure fournit des bons d'innovation (<i>Innovationsgutscheine</i>) servant au financement d'un conseil extérieur dans le domaine de la professionnalisation du management d'innovation dans l'entreprise.
IKT Innovativ	Le BMWi soutient des start-up dans le secteur des TIC ou des créations d'entreprises dont les composants des produits ou services centraux sont constitués de TIC.
High- Tech Gründerfonds (HTGF)	Ce fonds investit du capital-risque dans des entreprises prometteuses, nouvellement créées, évoluant dans le secteur des technologies.

Source : BMBF, 2016.

¹⁸ Kleine und Mittlere Unternehmen – PME, Petites et Moyennes Entreprises.

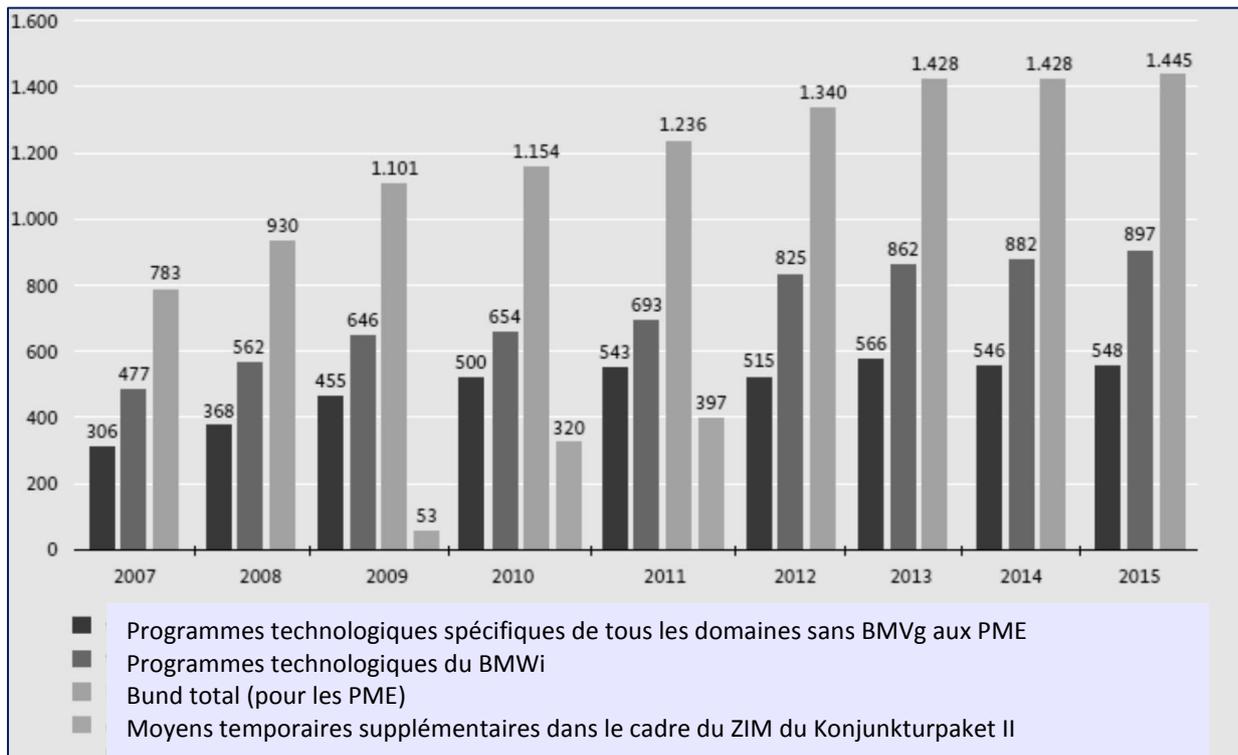
Le système d'innovation allemand et la gestion de l'intelligence économique

La démocratie allemande s'est construite autour de la libre circulation de l'information. Or, dans la globalisation des activités actuelles, l'organisation de la circulation des savoirs doit être gérée de manière intelligente afin d'optimiser le processus d'acquisition et de la transformation de savoir (Bourgeois, 2010). Le système d'innovation allemand est marqué par une imbrication étroite des acteurs, des compétences et des structures de financement. Les PME peuvent compter sur un vaste réseau d'institutions, par exemple les instituts *Fraunhofer* qui sont spécialisés dans la recherche appliquée, pour trouver du soutien dans leurs activités d'innovation.

Le soutien public allemand en matière de financement de la R&D des entreprises du secteur privé se traduit majoritairement par le soutien de projets. Il cible essentiellement des projets de la R&D appliquée. Au moyen de programmes spécialisés, l'État entend soutenir des technologies de base, qui font avancer le développement de domaines d'application centraux et peuvent servir de moteur de croissance dans de multiples branches.

Les PME allemandes financent environ 15 % de leurs activités de R&D par leurs propres moyens, bénéficient de 51,49 % du budget alloué au soutien de l'innovation alors que les grandes entreprises ne bénéficient que de 11,34 %. Le restant est attribué aux institutions de recherche coopérant avec les PME (chiffres 2013, BMBF, 2016). À titre de comparaison, les PME françaises réalisaient 15 % des dépenses en R&D et ne bénéficiaient que de 25 % des soutiens publics à la R&D, alors que les GE (ETI) incluses obtenaient un soutien public à hauteur de 75 % (représentant majoritairement les aides pour la défense) (chiffres 2010, CNEPI, 2015).

Figure 3. Financement des projets du Bund aux PME selon la définition nationale (en mio. d'euros)



Source : BMBF, BMWi.

Statut juridique et transmission

En dehors du système d'aide varié et décentralisé, le *Mittelstand* peut s'appuyer sur un environnement juridique favorable à l'activité. Il est composé de deux piliers essentiels : la forme sociale particulière 1) de la société en commandite (*Kommanditgesellschaft – KG*) couplée à la société à responsabilité limitée (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH*) et 2) le système de fondations familiales.

- 1) Le Code fiscal allemand distingue deux grands statuts juridiques : les sociétés de capitaux et les sociétés de personnes (*Kommanditgesellschaft – KG* correspondant aux sociétés commandites françaises), pouvant être couplées à la GmbH devenant une GmbH & Co KG¹⁹. La majorité des entreprises sont organisées en entreprises personnelles (83,4 %) contre 16,6 % qui sont déclarées sous la forme juridique de sociétés à capitaux (Statistiques Bundesamt, Office fédéral des Statistiques). Au sein des sociétés personnelles, la forme couplée à la GmbH domine.
- 2) Le système de fondation de droit privé (*privatrechtliche Stiftung*²⁰) facilite la transmission de l'entreprise et sécurise son contrôle. Il existe trois types de fondations utilisés par le *Mittelstand* :
 - Les fondations familiales de droit privé gérant le capital au bénéfice de leurs membres.
 - Les fondations familiales d'entreprises possédant les entreprises.
 - Le modèle de la double fondation qui combine une fondation familiale d'entreprise et une fondation d'intérêt général, regroupées au sein d'une holding.

Il apparaît au vu des éléments présentés que les entreprises allemandes ayant choisi la forme juridique de la GmbH & Co KG peuvent bénéficier des avantages des deux formes : « limitation de la responsabilité par la GmbH, imposition au titre de l'impôt sur le revenu, souplesse dans le choix du gérant, moindres obligations de révision de comptes et surtout non-application de la codétermination. Elle est largement diffusée auprès des PME de plus grande taille et surtout des sociétés de taille supérieure » (Kohler et Weisz, 2012).

Le système de fondations permet de préserver le capital, les intérêts de la famille et la mise en place de stratégies de long terme. En effet, par le système de fondation, les droits de succession sont réduits et l'entreprise peut bénéficier d'avantages fiscaux selon la forme de fondation choisie. Le contrôle familial sur l'entreprise est ainsi maintenu, des missions d'intérêt général peuvent être menées (modèle de la double fondation) et le rachat peut être évité. Ce qui explique la longévité de beaucoup de ces entreprises familiales.

Conclusion

Le secret de la performance de l'Allemagne est attribué à son réseau d'entreprises industrielles de taille intermédiaire, le *Mittelstand*, et à son écosystème favorable à l'entrepreneuriat. Au lieu

¹⁹ Des GE internationales ayant également choisi cette forme juridique à l'image de Miele, UHU ou Schwan-Stabilo.

²⁰ L'association fédérale des fondations allemandes (*der Bundesverband deutscher Stiftungen*) recensait en 2017 21 806 fondations de droit privé dont 95 % sont des fondations d'intérêt général qui représentent un actif de 100 milliards d'euros.

de se définir par une certaine taille, les entreprises se réclamant d'appartenir au *Mittelstand* partagent une culture d'entreprendre véhiculant les valeurs de la société allemande qui s'est construite au fil du temps dans un environnement et une situation nationale particuliers.

L'idée du *Mittelstand* renvoie à des entreprises familiales indépendantes présentant un attachement fort à leur territoire et une inscription dans la durée. Leur pérennité vient du fait que ces entreprises restent sous contrôle familial par le moyen du système des fondations et d'une indépendance statutaire leur offrant une liberté de décision. Elles affichent une rentabilité importante leur procurant une forte stabilité financière provenant d'une stratégie proposant des productions d'un niveau très élevé de qualité et de stratégies d'exportations permettant d'élargir leurs marchés de niche. La proximité avec leurs clients et les liens étroits qui les unissent, les incitent à améliorer de façon constante l'offre en concertation avec les clients. Elles sont imprégnées par la culture de la société allemande privilégiant l'effort collectif à l'individualisme et s'engageant de ce fait plus facilement dans des coopérations avec des concurrents et dans des réseaux. Elles pratiquent un management qui valorise le capital humain et le savoir-faire des employés, permettant un design organisationnel se caractérisant par des hiérarchies plates.

Ces entreprises s'insèrent dans un écosystème allemand qui les soutient efficacement dans leur développement par des mesures adaptées, s'inscrivant dans la continuité et construites avec les bénéficiaires. Les PME peuvent s'appuyer sur un vaste réseau pour leurs activités d'innovation et d'exportations. Le système financier particulier de la « banque maison » complété par le réseau des *Landesbanken* et la KfW est adapté aux investissements nécessaires à leur développement. Les dispositifs juridiques facilitant la transmission et le bénéfice d'avantages fiscaux permettent de garder le contrôle familial, la mise en place de stratégies de long terme et la croissance des entreprises. Ainsi, la culture entrepreneuriale du *Mittelstand* et son écosystème forment un ensemble indissociable lié au succès de l'économie allemande.

Si on devait retenir des éléments de l'écosystème allemand afin de mieux soutenir les PME françaises dans leurs activités, ce serait de s'inspirer du pragmatisme allemand et de la continuité du soutien apporté. Plus précisément, les dispositifs juridiques et fiscaux facilitant la transmission et permettant la croissance des PME pourraient inspirer les autorités françaises. Le système *bottom-up* dans la mise en place des mesures de soutien et les mesures ZIM pourraient être des pistes de réflexion afin de mettre en place un soutien qui aiderait les PME françaises dans leur développement.

Bibliographie

Barmeyer, C.I., Davoine, E. (2007), « Culture et gestion en Allemagne : la “machine bien huilée” », in E. Davel, J.-P. Dupuis, J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et TELUC/UQAM.

Bass, H.H. (2006), « KMU in der deutschen Volkswirtschaft: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft », in A. Knorr, A. Lemper, A. Sell, K. Wohlmuth (eds.), *Berichte aus dem weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen*, Institute for World Economics and International Management, vol. 101, pp. 1-26.

Bourgeois, I. (dir) (2010), *Les PME allemandes : les clés de la performance*, Cergy-Pontoise, CIRAC.

Bourgeois, I. (2012), « Ce qui dans le modèle allemand nous attire », *Sociétal*, Dossier : « Réindustrialiser la France ? », vol. 76, pp. 68-73.

Bourgeois, I., Lasserre, R. (2010), « Les PME allemandes : une compétitivité à dimension sociale et humaine PME 2010 », *PME 2010*, Paris, OSEO, pp. 181- 197.

Bourgeois, I. (2005), « Comment l'intelligence vient aux PME allemandes », *Regards sur l'économie allemande*, vol.74, p. 29-36.

Bourgeois, I. et Reisach, U. (2007) « Culture d'entreprise : le piège de l'américanisation », *Regards sur l'économie allemande*, vol. 84, décembre, document 3.

BMBF (2016), *Bundesbericht Forschung und Innovation 2016. Forschungs-und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen*, Berlin.

Chertok, G., Malleray, P.-A., Poulety, P. (2009), *Le financement des PME*, Paris, La Documentation française.

CNEPI (2016), *Quinze ans de politiques d'innovation en France*, Rapport.

COFACE (2012), « Panorama des défaillances », *Les publications économiques de Coface*, automne, pp. 1-10.

Cohen, E. (2007), « Que reste-t-il des politiques industrielles ? », *L'Industria – revue du CERIS*, pp. 1-7.

Colletis, G., Lung, Y. (2006), *La France industrielle en question : analyses sectorielles*, Paris, La Documentation française.

Fabre, A. (2012), « Le modèle économique allemand, une stratégie pour l'Europe ? », *Question d'Europe*, n° 237, Fondation Robert Schuman, pp. 1-9.

Fabre, A. (2013), « Les PME au cœur de la compétitivité : le décrochage France-RFA », *Regards sur l'économie allemande*, vol. 109, pp. 15-24.

Fontagné, L., Gaullier G. (2008), *Performances à l'exportation de la France et l'Allemagne*, Rapport du CAE, Paris, La Documentation française.

Gallois, L. (2012), Préface dans « L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ? » *La Fabrique de l'industrie*, Paris, Laboratoire d'idées, p. 7

Gattaz, Y. (2010), *Les ETI, entreprises de taille intermédiaire*, Paris, Bourin.

Glossner, C. L. (2012), « The Making of the German Post-war Economy », Working Paper, Konrad Adenauer Stiftung.

Heidenreich, M. (1993), « Computerization policies and national patterns of white collar cultures », in M. Heidenreich, G. Schmidt (eds.), *Computers and culture in organizations: the introduction and use of production control systems in French, Italian and German enterprises*, Berlin.

Henard, J. (2012), *L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ? La fabrique de l'industrie*, Paris, Presses des Mines, pp. 1-56.

Hilpert, D. (2012), *Wohlfahrtsstaat der Mittelschichten? Sozialpolitik und gesellschaftlicher Wandel in der Bundesrepublik Deutschland (1949-1995)*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.

Jahn, V. (2018), « The importance of owner-managed SMEs and regional apprenticeship activity: evidence from the German Mittelstand », *Empirical Research in Vocational Education and Training*, pp.1-21.

Kohler, D., Weiz, J. D. (2012), *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, Paris, La Documentation, rapport du FSI.

Lang, G. (2013), « Une spécificité allemande : le Mittelstand », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, pp. 74-82.

Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization. The Early Sociology of Management and Organizations*, London, Macmillan.

Müller-Armack, A. (1949), *Grundprinzip der sozialen Marktwirtschaft*, Münster.

OCDE (2014), *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : France*.

Retailleau, B. (2010), *Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance*, Paris, La Documentation française, coll. des Rapports officiels.

Schackmann-Fallis, P. (2011), « Au cœur de l'économie réelle : le lien Mittelstand/Sparkassen », *Regards sur l'économie allemande*, n° 101, pp. 17-24.

Simon, H. (2012), *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia*, Frankfurt/Main, Langenscheidt-Campus Verlag.

Stoffaës, C. (2008), *Mittelstand : notre chaînon manquant*, Paris, Conseil d'analyse économique franco-allemand.

Uterwedde H. (2005), « Capitalisme rhénan : défi d'adaptation et compétitivité virtuelle », in I. Bourgeois, *Le modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, pp. 195-204.

Uterwedde, H. (2009), « L'économie sociale de marché : la jeunesse d'un référentiel », *Regards sur l'économie allemande*, n° 91, pp. 23-30.