



HAL
open science

La création d'un "Mittelstand français": mirage ou projection réalisable ?

Petra Bleuel

► **To cite this version:**

Petra Bleuel. La création d'un "Mittelstand français": mirage ou projection réalisable?. 2022.
hal-03970699

HAL Id: hal-03970699

<https://hal.science/hal-03970699>

Preprint submitted on 2 Feb 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

La création d'un « Mittelstand français » : mirage ou projection réalisable ?

Note de synthèse, Juillet 2022

P.Bleuel¹ - Université Côte d'Azur

Dans un contexte de crise et de difficultés économiques, on regarde souvent autour de soi pour voir comment les autres surmontent les mêmes difficultés. Si on regarde les performances économiques de l'Allemagne, elle s'en sort mieux que l'économie française, fait qu'on attribue à son tissu d'entreprises appartenant au *Mittelstand* qu'on compare à des entreprises industrielles de taille moyenne et intermédiaires. Ainsi, selon les préconisations de certains commentateurs économiques, il suffirait de s'inspirer du modèle allemand et de créer un tissu d'entreprises comparable à celui des entreprises allemandes pour renouer avec la performance économique. Si cela était si simple, ce serait déjà fait. Il suffirait de reproduire ce qui marche ailleurs et d'imiter le modèle économique performant du moment afin d'avoir la même efficacité économique.

Même si l'Allemagne et la France sont des économies comparables, elles se distinguent notamment au niveau des résultats économiques. Notamment en ce qui concerne le taux de chômage, le produit intérieur brut (PIB) qui mesure la croissance de la production des richesses, la dette publique ainsi que les performances à l'exportation, l'Allemagne distance de loin la France. A titre d'information selon les données d'Eurostat, en 2020, la dette publique française s'élevait à 115,7 % du PIB soit une augmentation de 18.1% par rapport à 2019, alors la dette publique allemande n'est que de l'ordre de 69,8% soit une augmentation de 10.1% par rapport à 2019 (Eurostat). Le taux de chômage allemand au mois de novembre 2021 est de l'ordre de 5.1% se situant presque au niveau de l'avant crise alors que le taux de chômage français oscille autour des 8% depuis le 4^e trimestre 2021 (INSEE, Destatis). Si on regarde les chiffres de l'exportation, même constat, l'excédent commercial allemand s'élevant à 183,2 milliards d'euros, c'est-à-dire le montant des exportations excède celui des importations, alors que la situation de la France présente un solde commercial négatif de -64.7 milliards d'euros pour l'année 2020.

Au vu de ces éléments, s'impose la question : « mais qu'est-ce que l'Allemagne a de plus pour être plus compétitive que l'économie française ? ». Les commentateurs économiques attribuent le succès de l'économie allemande au *Mittelstand allemand* qu'il suffirait de créer en France afin de produire une performance économique comparable. Ce seraient ces grandes PME allemandes en grand nombre qui manqueraient à l'économie française pour produire les résultats similaires à celle de l'Allemagne.

Il est vrai que la compétitivité de l'Allemagne est portée par les entreprises industrielles appartenant au *Mittelstand* et les grandes entreprises qui forment la colonne vertébrale de l'économie allemande. Ces entreprises sont soutenues par des politiques gouvernementales adaptées ainsi que celles des Etats fédéraux allemands, les Länder. Le *Mittelstand* allemand joue un rôle important non seulement

¹ Chercheuse associée au laboratoire GREDEG, Université Côte d'Azur – CNRS, Petra.BLEUEL@univ-cotedazur.fr

dans les processus d'innovation mais aussi dans la création et la stabilité de l'emploi, et il est aussi un acteur principal sur le marché mondial. Il est régulièrement présenté comme la force et la spécificité de l'économie allemande et contrairement à ce qui est dit en France ne se réduit pas à des entreprises moyennes et intermédiaires à fort potentiel de croissance.

Selon la définition française du *Mittelstand allemand*, il s'agirait d'une catégorie d'entreprise qui correspondrait à celle des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises, composée d'entreprises moyennes et intermédiaires qui correspondent à la catégorie statistique des entreprises de plus de 250 à 4999 salariés. On constate que ces entreprises sont beaucoup plus nombreuses en Allemagne qu'en France et les commentateurs économiques s'interrogent « Pourquoi n'arrive-t-on pas à créer des entreprises qui correspondent à celles existantes en Allemagne, alors que ces deux économies sont semblables en termes de développement économique, sociétal et d'innovation ? »

Le problème vient du fait que le terme *Mittelstand* est traduit de façon littérale en « classe moyenne » et il est ainsi directement associé aux entreprises de taille moyenne et intermédiaire. De ce fait, l'analyse française ne porte que sur le critère quantitatif de la taille et s'avère de ce fait incomplet, n'apportant pas les éléments nécessaires à une bonne compréhension de cette catégorie d'entreprises.

En faisant ainsi, la compréhension française de ce que représente réellement ce type d'entreprises, passe à côté d'un élément primordial d'analyse qui n'est pas la taille. En effet, pour comprendre ce qui est réellement le *Mittelstand*, il faut inclure des paramètres qualitatifs. Le *Mittelstand* allemand est un avant tout un concept entrepreneurial spécifique. L'union entre la direction de l'entreprise, l'indépendance économique et la propriété détenue par la famille, ainsi qu'un fort attachement local sont des caractéristiques essentielles de distinction.

Selon la définition de l'Institut pour le *Mittelstand* (IfM) qui produit des statistiques pour ces entreprises, sont retenus pour faire partie du contingent de ces entreprises, 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. Néanmoins, si les critères d'indépendance et d'union entre la propriété et de la direction de l'entreprise sont vérifiés, les entreprises qui ont une masse salariale et/ou un chiffre d'affaires supérieur à ces critères, peuvent également faire partie du contingent des entreprises du *Mittelstand*. On peut ainsi trouver parmi les entreprises le constituant, celles de moins de 500 salariés, mais également des sociétés telles que Kärcher ou Stihl se réclamant de faire partie de cette catégorie d'entreprises. Le critère de la taille n'étant pas la principale caractéristique distinctive, ce qui les distingue est avant tout une culture d'entreprendre qui trouve ses racines dans la culture allemande.

Ainsi, le succès du *Mittelstand* allemand n'est pas à chercher dans l'atteinte d'une taille critique, au contraire, il est dû à la culture entrepreneuriale particulière qui le caractérise, forgée historiquement par la société allemande. Ces entreprises sont fortement ancrées dans leur région d'origine et se distinguent par « leur culture de travail en réseaux de partenariats. 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 (Bourgeois I., 2012).

La notion de coresponsabilité, clé du mode de fonctionnement des processus de décisions en Allemagne, est basée sur un climat de confiance et de respect mutuel liant le capital et le travail par l'octroi de droits et de devoirs. La culture entrepreneuriale du *Mittelstand* s'insère dans la société allemande où les décisions sont toujours collectives où les hiérarchies sont plates, accordant une large place au partage des responsabilités. 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.

Ces entreprises sont fortement ancrées dans leur région d'origine et se distinguent par « leur culture de travail en réseaux de partenariats ». 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. 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. Les entreprises du *Mittelstand* placent l'individu au cœur de leur préoccupations et la responsabilité sociale de l'entreprise est une réalité appliquée et non un produit marketing.

Le mode de gouvernance (95% de ces entreprises sont familiales), la culture de l'entreprise forgée par les valeurs de la ou des famille(s) et la stratégie de l'entreprise caractérisée par la continuité, ayant pour objectif la transmission aux générations suivantes, l'indépendance économique et le fort attachement local sont des caractéristiques essentielles de distinction.

Les entreprises appartenant au *Mittelstand* partagent une éthique, une culture entrepreneuriale où la logique de l'effort collectif est fortement valorisée et ces valeurs sont socialement reconnues et couronnées de succès. Les entreprises faisant partie de ce « modèle de société », sont caractérisées par une culture entrepreneuriale propre. A l'heure où le modèle américain s'impose comme celui qu'il faut imiter, avec sa culture de l'actionariat et où on n'attend rien d'autre des entreprises qu'elles réalisent des bénéfices et payent des impôts, le modèle allemand est en toute opposition. A titre d'exemple, la réputation d'une entreprise américaine repose par exemple 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 (Reisach, 2007).

A cela s'ajoutent des politiques de soutien *bottom-up* mises en place par le gouvernement et les *Länder*, et un écosystème national favorisant leurs activités. On assiste alors à un renforcement mutuel entre les entreprises du *Mittelstand* et l'écosystème allemand qui soutient efficacement leur développement.

A partir de ces éléments d'analyse, il paraît clair qu'il est inutile de vouloir créer une catégorie d'entreprises qui imiterait un modèle qui certes est performant dans son pays mais qui n'est pas imitable car l'entrepreneuriat français a ses propres valeurs et méthodes entrepreneuriales. Il a ses forces qu'il faut renforcer par des politiques adaptées et de faiblesses qu'il faut pallier en écoutant les entrepreneurs quand ils manifestent des besoins. Les éléments clés d'un soutien performant des autorités peuvent cependant trouver de l'inspiration dans le modèle allemand en appliquant des politiques *bottom-up* et en impliquant les régions dans ce soutien.

De plus, pour favoriser la croissance des entreprises françaises on pourrait également trouver des solutions dans la législation allemande qui est plus favorable en termes de transmission d'entreprise.

Par ailleurs, une grande partie des PME qui croissent, le font en se faisant absorber par des grands groupes au lieu de grandir par leurs propres moyens (Picard, 2004). Le développement des PME françaises performantes et à forte croissance se fait davantage en interne, par intégration dans des grands groupes français qui leur fournissent les moyens techniques et financiers alors que ce n'est pas le cas des PME allemandes qui ont une législation favorable à la transmission de l'entreprise permettant des stratégies de moyen et long terme.

En conclusion, au lieu de s'inspirer du modèle allemand en voulant créer un *Mittelstand* français, il serait plus utile de soutenir les entreprises françaises dans leurs activités économiques en s'inspirant du modèle de soutien *bottom-up* public « Rhénan ». Les entreprises françaises qui à l'image des entrepreneurs qui les dirigent, sont performantes et innovantes. Elles ne gagneront pas à l'intégration d'un modèle de gouvernance qui ne correspond pas à leur culture entrepreneuriale mais les autorités pourront éventuellement s'inspirer de la façon allemande de soutenir leurs petites et moyennes entreprises afin qu'elles puissent grandir comme leur alter-égos d'Outre Rhin.

Bibliographie

- BLEUEL P. (2018), *Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ?* », *Revue d'économie industrielle*, 2018/2 (n° 162), p. 9-41.
- BOURGEOIS I. (2012a), « Le système économique et social : équilibre et consensus », dans *l'Allemagne : le défi de la puissance*, Paris, la Documentation française
- BOURGEOIS I. (2012b), « Ce qui dans le modèle allemand nous attire », *Sociétal – Dossier : Réindustrialiser la France ?* vol.76, p.68-73
- BOURGEOIS I., LASSERRE, R. (2010), « Les PME allemandes : une compétitivité à dimension sociale et humaine PME 2010 », *PME 2010*, Paris, OSEO, p.181- 197
- BOURGEOIS I., REISACH U., (2007) « Culture d'entreprise : 'le piège de l'américanisation' », *Regards sur l'économie allemande* vol. 84-décembre, document 3
- HALL E.T., HALL M.R. (1984), « *Les différences cachées. Une étude de communication internationale. Comment communiquer avec les allemands ?* », Gruner & Jahr, Service de Publicité Stern, Hamburg
- HALL E.T. (1959), *"The Silent Language"*, Garden City, New York, Anchor Press/Doubleday
- PICART C. (2004), « Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet », *Économie et Statistique* n° 371
- PICART C. (2006), « Les gazelles en France », Direction des Etudes et Synthèses Economiques, INSEE
- REISACH U., BOURGEOIS I. (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, vol. 103, p.29-37