

UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG

Section Economie et Entreprise



Les facteurs de succès des PME en Allemagne

Directeur de Mémoire :

Michel Dietsch

Co-directeur de Mémoire:

Günther Ammon

Mémoire de 4^{ème} année d'I.E.P

Présenté par

Jean-Sébastien Rauwel

Pour le

Diplôme d'Etudes Politiques de Strasbourg

Année académique 2006-2007

« L'Université Robert Schuman n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur (e). »

Sommaire

I. Les facteurs technologiques influençant l'expansion du Mittelstand allemand

A) **La croissance des entreprises allemandes : l'exemple des Mittelständische Weltmarktführer**

B) **La structure du marché allemand**

C) **Le capital humain et les forces productives du Mittelstand**

II. Les facteurs d'organisation du Mittelstand

A) **Le Mittelstand : une signification particulière pour l'Allemagne**

B) **L'organisation de l'entreprise à travers l'organisation de la société**

C) **Les caractéristiques du management au sein du Mittelstand**

III. Les facteurs institutionnels appuyant les PME en Allemagne

A) **Un cadre réglementaire adapté ?**

B) **Les politiques de soutien au Mittelstand**

C) **Le financement des PME : un enjeu en mutation maîtrisé ?**

Introduction

François Loos, ministre délégué à l'Industrie a déclaré lors du Forum du financement de l'innovation et de la compétitivité le 7 mars 2006 à Lyon : « En France, seulement 4% des PME [0 à 249 salariés] exportent, ce qui nous place loin derrière l'Allemagne (18% des PME allemandes exportent) car notre voisin **dispose d'une proportion plus forte d'entreprises de taille intermédiaire.** » (...) « En fait, les grandes entreprises françaises sont très actives, et le retard français vient de ce que nous manquons d'entreprises moyennes. Ainsi, par rapport à

l'Allemagne ou aux Etats-Unis, le nombre d'entreprises industrielles moyennes est de moitié

inférieur en France. » Ce discours, d'un haut fonctionnaire français, révèle la réalité d'un malaise économique français, celui des « PME manquantes ». Ce terme est souvent utilisé pour caractériser l'incapacité française à promouvoir les Petites et Moyennes entreprises, employant deux Français sur trois. Le CAC 40 tire aujourd'hui son épingle du jeu en profitant à fond d'une croissance mondiale en plein boom et réalise entre 70 et 80% de ses résultats à l'étranger. Or, ceci n'est pas à la portée des PME. (Delanglade, L'Express mars 2007). « Il manque à la France l'équivalent de 10 000 entreprises de 300 salariés. Imaginons ces 3 millions d'emplois nouveaux : nos problèmes économiques, sociaux et financiers disparaissent », lançaient Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Etienne, dans leur rapport au Conseil d'analyse économique (CAE) "Une stratégie PME pour la France » (Juillet 2006).

Si ce premier constat français est particulièrement inquiétant, l'exemple de l'Allemagne et de la force de son « Mittelstand » apparaît à l'inverse comme

un moteur de son Economie. Le « Mittelstand » désigne aussi bien la classe moyenne que les moyennes entreprises en Allemagne. Un tel concept est absent dans la langue française et nous utiliserons également par souci de simplification le terme « Mittelstand » pour évoquer les Petites et Moyennes Entreprises.

Les définitions du groupe d'entreprises moyennes en Allemagne, que nous appellerons désormais le « Mittelstand » sont un enjeu non négligeable. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2001, une nouvelle définition a été donnée par la Commission Européenne concernant la Petite et Moyenne Entreprise. L'application de la définition a été conseillée à partir du 1er janvier 2005. La définition est la suivante : un effectif de 10 à 249 salariés, un chiffre d'affaires de 10 à 50 Millions d'euros ou un total de bilan entre 10 et 43 millions d'euros. S'y ajoute alors le critère de l'« indépendance » : moins de 25% de fonds propres ou de droits de vote contrôlés par une entreprise tierce. L'Institut pour le Mittelstand (Ifm) estime que 95% des PME allemandes entrent dans cette catégorie. « L'application de ce conseil réduit sensiblement la taille du Mittelstand en Allemagne : sa contribution à la création de valeur et à l'emploi serait ainsi modifiée, ce qui pourrait avoir à l'avenir des conséquences quant à la représentation politique du secteur et, éventuellement, favoriser les très grandes entreprises industrielles » (Institut für Mittelstandforschung, Bonn, Juillet 2004).

L'autre définition couramment utilisée outre-Rhin est celle de l'Institut du Mittelstand et de l'organisme Kredit Für Wiederaufbau (environ 3,3 Millions d'entreprises).

La répartition des entreprises en Allemagne

Taille de l'entreprise	Salariés	Chiffre d'affaires	Répartition
Petite	Jusqu'à 9	Jusqu'à 1 million d'euros	84,8%
Moyenne	10 à 499	1 à 50 millions d'euros	14,8%
Grande	500 et plus	50 millions d'euros et plus	0,4%

(Source : Institut für Mittelstandforschung, 2004, Bonn)

La signification et l'importance de la petite et moyenne entreprise en Allemagne est indéniable. Les entreprises du Mittelstand :

- forment 45% du Chiffre d'Affaires imposable
- conduisent 46% de tous les investissements (0,7 Billion euros)
- réalisent 57% du PNB de toutes les entreprises (1,5 Billion)
- emploient 70% de tous les travailleurs (33 millions)
- développent 75% de tous les brevets
- forment presque 80% de tous les apprentis (1,5 Million)
- **en Allemagne, elles représentent plus de 99,6% de toutes les entreprises**

Au niveau du secteur industriel, nous pouvons rajouter que les PME représentent plus de 98% des entreprises industrielles allemandes. Il y a 85% d'entreprises familiales dans l'industrie (Institut für Mittelstandforschung, Bonn, cité par Prof. Dr. Hausmann,

WISO Nürnberg, 2006). Le « Typischer Mittelständler » ou PME allemande typique comprend 100 employés et réalise un chiffre d'affaires d'environ 20 à 30 Millions d'euros.

Néanmoins, la définition du Mittelstand donnée par Ludwig Ehrard, ancien Ministre de l'Economie et père du concept du « Wirtschaftswunder » (miracle économique) dans les années 60, est toujours d'actualité : « Le Mittelstand ne peut guère être mesuré en seuls termes matériels, car il est davantage empreint d'un état d'esprit et d'une attitude spécifique qui s'exprime dans le processus socio-politique ».

En Allemagne, de nombreuses entreprises, au départ de simples PME faisant partie du Mittelstand allemand sont devenues par la suite des leaders mondiaux dans leur domaine, tout en préservant un caractère familial et une gestion autonome, c'est à dire en n'étant pas absorbées par les multinationales. Simon Hermann, Professeur à la Harvard Business School parle même de Hidden Champions(Champions cachés) pour évoquer ce tissu d'entreprises allemandes dans son livre « The Hidden Champions : Lessons from 500 of the world's best unknown Companies » (Hermann, 1996). Celles-ci sont par exemple : Faber-Castell, Haribo, Kärcher ou Playmobil. Cette situation, qui n'est pas observable en France, nous invite à nous interroger sur les facteurs clés de succès des PME allemandes. Quels sont les éléments permettant d'expliquer le fait que les PME allemandes croissent de façon plus rapide et plus importante que les PME françaises ? Répondre à cette première question nous permettra de posséder une première évaluation de l'efficacité actuelle du Mittelstand en Allemagne. De plus, nous analyserons si sa place dans le tissu économique et social allemand est toujours primordiale.

Afin de répondre à ces questions, nous verrons dans un premier temps les facteurs technologiques influençant l'évolution du Mittelstand allemand. Dans un second

temps, nous nous attacherons à étudier les qualités organisationnelles de ces entreprises. Enfin, nous évoquerons les nombreux aspects institutionnels rentrant en jeu dans le cadre du Mittelstand en Allemagne.

I. Les facteurs technologiques influençant l'expansion du Mittelstand allemand

Les facteurs technologiques au niveau des entreprises comprennent plusieurs aspects. Des facteurs spécifiques peuvent être dégagés au niveau des économies d'échelle, de gamme, et des courbes d'apprentissages. Ces concepts que nous définirons dans une première sous-partie nous amèneront à observer le cas d'entreprises moyennes devenues des « Mittelständische Weltmarktführer ». Le rôle du marché allemand est également une donnée à étudier, dans la mesure où ses caractéristiques au niveau de la demande, de l'offre mais également de la consommation sont particulières. Le management dans l'entreprise est de plus en plus sujet à des études scientifiques, démontrant l'efficacité ou les améliorations possibles d'un cadre de travail. Au sein des structures du Mittelstand se développent divers courants de management participant à la croissance rapide de la productivité des employés et donc à l'évolution de ces entreprises.

A) La croissance des entreprises allemandes : l'exemple des « Mittelständische Weltmarktführer »

L'Allemagne possède de nombreuses PME s'étant développées rapidement et étant devenues aujourd'hui des leaders mondiaux. Les économistes outre-Rhin ont appelé ce concept : les « Mittelständische Weltmarktführer », c'est à dire littéralement des moyennes entreprises leaders mondiaux. Cette croissance exemplaire tient en quelques explications et descriptions de notions-clés que ces entreprises ont su mieux gérer que d'autres. Ces « Mittelständische Weltmarktführer » sont dotés de spécificités qui leur

permettent de posséder un statut spécial au niveau national mais également international. Les économies d'échelle et la courbe d'apprentissage sont deux éléments incontournables du succès de ces entreprises. Les « Mittelständische Weltmarktführer » doivent être étudiées car celles-ci ne sont pas seulement des exceptions mais un concept d'entreprise inhérent au succès des PME en Allemagne.

1) Le rappel des notions-clés

Selon l'approche néo-classique de l'économie, il existe des industries de petites entreprises et des industries de grandes entreprises. Les limites horizontales dépendent de l'existence d'économie d'échelle (scale) et de gamme (scope). Les économies d'échelle concernent les situations où le coût moyen de production décroît à mesure de l'augmentation de la quantité produite. L'argument général des économies d'échelle tient dans le fait que les coûts fixes sont invariants avec le volume de production. Ces coûts comme l'assurance ou la taxe foncière par exemple sont répartis sur l'ensemble de la production.

Il y a économie de gamme quand la production jointe est moins coûteuse que la production séparée des deux biens. On suppose que les produits sont « liés » et que l'entreprise peut exploiter des compétences de base et concurrencer les autres entreprises sur cette base, ou encore mobiliser des « actifs indivisibles ». Les coûts fixes existent s'il y a des indivisibilités dans le processus de production comme les pistes d'atterrissage pour une compagnie aérienne par exemple. Ces économies peuvent être exploitées au niveau des produits. Il existe alors des éléments spécifiques aux produits comme la recherche et développement ou une formation spécifique. Au niveau de l'unité de production, le choix d'une technologie à coûts fixes élevés

suppose une capacité de production ou de vente minimum. Enfin, les indivisibilités caractérisent plutôt les entreprises capitalistiques.

Le concept de courbe d'apprentissage est un avantage de coût provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire. La stratégie de la courbe d'apprentissage réside dans le fait d'accroître l'activité afin de réduire les coûts. L'organisation de l'entreprise doit aussi lui permettre d'extraire les avantages des courbes d'apprentissage. Les facteurs sont la stabilité du personnel par exemple. Lors d'une rotation trop rapide du personnel, on peut observer une perte des avantages de la relation de clientèle provoquant une moindre fidélité de la part des clients et ainsi des économies d'échelle et de gamme plus faibles.

Afin de survivre, les entreprises doivent savoir exploiter ces économies, cela leur permettant de croître. En Allemagne, les entreprises du Mittelstand ont une croissance en moyenne supérieure à celle des PME françaises. En effet, quatre ans après leur création, les PME françaises emploient l'équivalent de 115 % de leur effectif initial, contre 120 % pour les allemandes, 128 % pour les italiennes et 215 % pour les américaines, ont calculé Patrick Artus et Lionel Fontagné, auteurs d'un autre rapport pour le Conseil d'Analyse Economique « Evolution récente du commerce extérieur français » (2006).

15. Taux de création, taux de survie et croissance des entreprises (2003)

	États-Unis	Allemagne	France	Italie	Roy.-Uni
Création ^(*)	8,1	4,2	6,9	6,1	9,9
Survie ^(*)	61	52	51	58	41
Emploi à 4 ans	215	120	115	128	nd
Emploi à 7 ans	226	122	107	132	nd

Note : (*) Nombre de créations réelles d'entreprises divisé par la population des entreprises actives de l'année.

Sources : Eurostat, Bain & Company 2004 ; Taux de survie des entreprises nouvelles après 4 ans (%) ; OCDE ; Emploi en pourcentage de l'emploi au moment de la création (%) ; Bartelsman, Scarpetta et Schivardi (2003).

(Source : Betbèze et Saint-Etienne, 2006)

La rentabilité économique des sociétés françaises ne représentait que 61 % de celle de la moyenne des entreprises allemandes et anglaises au cours de la période 1997-2002 (Betbèze et Saint-Etienne, 2006).

2) Les « Mittelständische Weltmarktführer »

« Être leader mondial, ce but est également accessible pour les petites et moyennes entreprises » (Simon, 1996). L'exemple de ces champions cachés, entreprises détenant jusqu'à 90% de parts de marché et dominant ainsi leur marché au niveau mondial, est caractéristique à l'économie allemande. Au lieu de s'orienter vers un marché large, ces entreprises, à la base des PME familiales comme Haribo, Kronos, Brita ou Stihl, créent leur propre cheminement. Elles évitent consciemment les syndromes des grandes entreprises comme la bureaucratie, l'éloignement avec les clients ou le manque de flexibilité.

Les caractéristiques générales de ces PME devenues leaders mondiaux sont les suivantes. Elles possèdent un très haut degré d'internationalisation. Elles occupent la première ou la deuxième place dans leur branche spécifique ou niche de marché. L'image de marque est de plus travaillée et développée au fur et à mesure des années. Leur part de marché moyenne se situe en moyenne autour de 30%. Ces PME concentrent leur processus de production à haute valeur ajoutée en Allemagne. Enfin, ces entreprises ont une politique d'information très restrictive (Hausmann, 2006).

Les buts poursuivis par ces entreprises sont clairs et des slogans internes viennent ponctuer la volonté de réaliser ces objectifs. Plusieurs exemples, réellement entendus ou déclarés au sein des ces entreprises, sont à étudier :

« Notre but est de devenir numéro 1 et de le rester. »

« Nous voulons être les meilleurs au niveau mondial sur notre marché. »

« Leader mondial, sinon rien. »

« Nous définissons les règles du jeu. »

« Nous voulons être le leader psychologique du marché. »

Ces entreprises aspirent donc à devenir les leaders sur leur marché. Elles poursuivent le but affiché d'être ou de devenir le numéro 1 mondial. La compréhension du succès de ces entreprises passe par la vision originale de la gestion du marché, des clients, de l'innovation, de la concurrence, des partenaires, de la fonction dirigeante et de l'apprentissage. Le succès de ces entreprises est également à mettre en relation avec la culture allemande spécifique de créations d'entreprise, selon Monsieur Haussmann¹ (Entretien, 2007). Il existe en effet deux nouveaux courants de créateurs d'entreprise en Allemagne qui connaissent les caractéristiques des futurs « Mittelständische Weltmarktführer ». Une nouvelle génération d'entreprise, créée par des chercheurs scientifiques, possède une croissance rapide dans les branches technologiques. Deuxièmement, l'Allemagne voit arriver également une renaissance de la culture d'entreprise familiale où les capitaux propres restent au sein de la famille. L'entreprise du Mittelstand familiale gagne son statut de « Mittelständische Weltmarktführer » grâce à la vague du secteur moderne dans laquelle celle-ci est active ou à travers la gestion du capital étroite au sein de la famille.

3) L'intégration des économies d'échelle et des courbes d'apprentissage dans la politique de l'entreprise

Ces « Mittelständische Weltmarktführer » ou Moyennes Entreprises Leaders mondiaux comprennent la définition du marché non pas comme une donnée externe,

¹ Herr Professor Doktor Haussmann : Professeur honoraire de l'Université d'Erlangen-Nürnberg, ancien Secrétaire Général du Freie Demokratische Partei, ancien Ministre de l'Economie du Bund (Etat Fédéral) de 1988 à 1991. Entretien téléphonique du 14 mai 2007.

mais comme une partie de leur stratégie. Elles définissent leurs marchés de façon étroite et intègrent par rapport à celui-ci les besoins des clients et la technologie nécessaire. Ces leaders sont focalisés sur un segment plutôt en profondeur qu'en largeur. Ils se concentrent sur leurs compétences de base et évitent les dispersions. Nous pouvons également apercevoir des commentaires typiques dans ce cadre là.

« Nous sommes spécialistes pour... »

« Nous nous concentrons sur ce que nous savons faire... »

« Être grand dans des petits marchés. »

« Pas de diversification ! Seulement la Niche ! »

Les économies d'échelle réalisées sont à comprendre à travers ces affirmations. Il s'agit de se spécialiser très étroitement dans un domaine d'activité, en procédant à la distribution de produits ou services dans une niche, ou un marché étroit. En parallèle, la mise sur le marché des produits ou services se fait assez rapidement au niveau mondial et de façon globale. Ainsi, la production peut croître en fonction d'une offre adressée dans de nombreuses régions, tout en évitant une diversification trop large de la gamme de produits.

Le but primordial pour ces entreprises est d'atteindre la vision définie par l'entrepreneur. Le cercle des dirigeants a pour exercice de développer et d'élargir une vision commune orientée vers l'avenir pour l'ensemble de l'entreprise. Pour la plupart de ces entreprises, la vision n'est pas seulement communiquée mais aussi vécue. La fonction d'une vision d'entreprise est d'être le garant pour une stabilité organisationnelle et le point d'orientation pour tous les employés. La structure de direction de ces leaders mondiaux est caractérisée par des personnalités originales et une structure familiale. La vision est développée et protégée par l'entrepreneur et sa famille. Les caractéristiques de ces visionnaires sont multiples. Il s'agit de l'unicité de

la personne et de l'exercice, la poursuite d'un objectif unidimensionnel, une grande tolérance à la prise de risque, une durée dans l'entreprise importante et une capacité à s'enthousiasmer pour de nombreux projets.

L'exemple de l'entreprise Kärcher est dans ce cas significatif. Cet inventeur originaire de Souabe avait constamment de nouvelles idées. D'autres comme Robert Bosch, Gottlieb Daimler ou Grafen Zeppelin sont à citer. Ce sont des entrepreneurs qui ont combattu avec beaucoup de travail et d'engagement pour la réalisation de leurs idées. Ils ont également eu une durée de direction de l'entreprise très importante. Les dirigeants d'Haribo sont restés par exemple plus de 42 ans à la direction de l'entreprise. Des entreprises telles Brita (produits pour aquariums), Tetra (aliments pour poissons) ou Mekra-Lang (véhicules de transport) sont des exemples de PME devenues des leaders mondiaux dans une niche, dans un produit ou une fonction bien spécifique. La flexibilité des PME, en plus de la vision à développer, est également à mettre en avant. Celle-ci est caractérisée par une unicité de la planification et de la réalisation. La même personne porte la responsabilité de ces deux activités. Ainsi, les stratégies afin d'atteindre les buts poursuivis est plus facilement adaptée.

En résumé, quatre éléments d'une culture d'entreprise réussie sont à croiser. Ceux-ci sont une personnalité visionnaire de l'entrepreneur, la continuation de cette vision au sein d'un cercle familial étroit, une vision claire, constante et continuelle et enfin la réalisation de cette vision à travers des employés motivés engagés (Hausmann, 2005).

Trois facteurs forment l'ensemble du concept d'apprentissage pour ces entreprises.

Elles affichent pour la plupart un concept particulier : le comportement d'innovation « anticyclique et constant ». Si nous observons la structure d'innovation des PME et des grandes entreprises allemandes, nous pouvons remarquer que le nombre de brevets par employé est significativement plus élevé chez les premières. Les entreprises

Fischerwerke (systèmes de constructions modulaires) ou Sachtler (appareils pour réglage de caméras) développent respectivement 234 et 31 Brevets par an pour 100 employés. Le conglomérat Siemens atteint à peine le chiffre de 11 Brevets par an pour 100 employés (Hausmann, 2006). L'innovation anticyclique désigne le fait que, déjà en période conjoncturelle difficile, une part significative des ressources sera portée en écriture sans réductions pour autant de l'investissement. Ces entreprises ne sont ni exclusivement orientées technologie ni exclusivement orientées marché mais intègrent les deux forces de l'innovation de façon équilibrée.

La proximité avec les clients est un autre élément permettant et obligeant à développer le savoir-faire de l'entreprise. Ces entreprises se donnent pour mission d'être le plus proche possible des clients les plus exigeants. Les PME allemandes considèrent leurs clients les plus importants comme des sources d'innovation, et ont la volonté de les suivre partout.

Plusieurs slogans quant à la qualité et non au prix sont à entendre dans les directions de PME.

« Chez nous, le thème est la performance et non le prix. »

« La relation de longue durée avec les clients est plus importante pour nous que la simple incitation du prix. »

« La pression du prix augmente. Nous devons par conséquent apporter davantage de valeur au produit. »

La concurrence, également un des facteurs des 5 forces de Porter à prendre en compte pour une entreprise, doit être évoquée. La plupart de ces champions mondiaux ont une caractéristique majeure : ils sont en concurrence physique de façon très directe. Cela accroît une certaine émulation entre ces entreprises. L'exemple le plus frappant est celui de la région de Stuttgart où nous retrouvons quatre de ces PME directement en

concurrence, que ce soit au niveau des sièges automobiles (Recaro), des jantes (BBS), ou de l'équipement intérieur (Eissman et ErlingKlinger). Dans le secteur du jouet, Fürth, une ville de taille moyenne dans la banlieue de Nürnberg, accueille deux des plus grands innovateurs mondiaux dans le domaine du jouet : Big (depuis racheté par un groupe également de Fürth (SimbaDickie-Group) et Playmobil.

En résumé, nous pouvons avancer que c'est la combinaison de ces trois éléments : le comportement d'innovation constant et anticyclique, la proximité avec les clients et la proximité avec la concurrence qui apporte la bonne vision à poursuivre par l'entreprise.

Cela forme alors un triangle indispensable au succès d'une stratégie d'internationalisation et de croissance de ces PME.

Le succès des PME présentées est combiné avec leur internationalisation. Seulement, un pré requis à cette stratégie est la taille suffisante et la structure du marché. Le Mittelstand se doit en effet de commencer à se développer sur le marché national, afin d'assurer avant tout sa pérennité au niveau des activités de base.

B) La structure du marché allemand

Nous venons d'observer que les PME ont leur modèle de croissance : les « Mittelständische Weltmarktführer ». Afin que ces entreprises ne soient pas seulement des exceptions, le marché doit être structuré de telle sorte que chaque acteur puisse s'y développer comme il l'entend. Les corrélations entre la structure d'un marché et la croissance des entreprises sont construites à partir de théories dont il est nécessaire de rappeler les fondements dans un premier temps. En procédant par étapes successives, nous verrons ensuite les grandes caractéristiques du marché allemand influençant la

croissance des entreprises. Enfin, nous observerons quelles branches ou secteurs de ce marché sont les plus porteurs pour le Mittelstand.

1) Les modèles théoriques combinant structure de marché et croissance de l'entreprise

Nous mentionnons ici une liste bien entendu non exhaustive des théories concernant la croissance des entreprises. Il s'agit en réalité de justifier certains facteurs pris en compte et présentés dans cette sous-partie.

Le modèle de Gibrat (1932), aussi appelé la loi de Gibrat correspond à l'un des premiers essais de mise en relation des structures de marché avec la croissance ou la taille de l'entreprise. La loi de l'effet proportionnel de Gibrat part du principe que sans différents profits, tailles d'entreprises ou forces du marché ex-ante, toutes les modifications des tailles des entreprises ne sont dues qu'au hasard. Les modèles d'économie industrielle élargissent, quant à eux, les facteurs évoqués plus haut. Les modèles les plus connus sont alors ceux de la théorie de l'apprentissage passif de Jovanovic (1982) et le modèle évolutif de Nelson/Winter (1982). Le dernier explique comment les entreprises peuvent développer les mécanismes, d'adaptation et comment elles peuvent gérer les différents chocs au niveau du marché. Jovanovic, à l'inverse, part du principe que les entreprises ne connaissent pas à la base leur efficacité et donc qu'elles ne peuvent pas l'influencer activement. Un mécanisme de sélection conduit à ce que les entreprises les plus efficaces s'affirment sur le marché (Théories citées par Mohnen, 2005).

Les modèles de structures de marché expliquent les processus d'entrée, de croissance et de sortie des entreprises, non pas à partir des caractéristiques de l'entreprise mais

avec les caractéristiques de la structure du marché comme les barrières à l'entrée par exemple. Un point fondamental de ces théories réside dans le fait que de fortes barrières de marché réduisent les possibilités d'entrée de nouveaux concurrents potentiels. Les entreprises déjà établies bénéficient ainsi d'une protection face à une montée possible de la concurrence et réalisent alors de plus grands profits (Woywode et Lessat, 2001). Par conséquent, les taux de croissance varient alors entre les industries en raison de barrières à l'entrée plus ou moins importantes.

Les caractéristiques influençant de manière importante la croissance des entreprises sont de plusieurs ordres si nous prenons comme point de départ les théories évoquées précédemment.

Selon l'effet proportionnel de Gibrat, la croissance de l'entreprise sur une période est indépendante du nombre d'employés dans l'entreprise au début de la période d'observation. La théorie de l'apprentissage de Jovanovic présente l'idée que les entreprises les plus âgées réalisent des taux de croissance plus faible que les entreprises plus jeunes, du fait de l'acquisition d'une grande masse de connaissances à la naissance de l'entreprise, puis d'une décroissance de l'apprentissage de ce savoir au fur et à mesure de l'expérience accumulée. Les idées évoquées ici nous orientent vers l'observation de certains facteurs, tels la structure du marché allemand, l'émergence et la protection des technologies mises en place, l'efficacité du système juridique ainsi que les branches dans lesquelles les entreprises se développent le plus rapidement.

2) La réalité de la relation entre marché allemand et croissance des PME

Les entreprises opérant dans un grand marché sont en moyenne plus grandes (Kumar, Rayan, Zingales, 2002). Intuitivement, nous pouvons déjà évoquer qu'un marché de grande taille permet en effet d'amortir les coûts de façon plus efficace et l'entrée de nouvelles entreprises sur le marché. Le marché allemand, représentant potentiellement plus de 82 millions de consommateurs, avec l'intégration de nouveaux Länder en 1990 et une ouverture vers l'Europe de l'Est inévitable, est un marché relativement important.

A: Different Measures

	Average number of employees	Number of firms in the country	Employee weighted average number of employees	Employee weighted mode number of employees	Employee weighted median number of employees	Relative size correcting for industry effect	Number of sectors with data
AUSTRIA	62.8	8,124	318	427	287	-0.03	8
BELGIUM	12.5	177,973	1,317	1,566	1,367	0.16	53
DENMARK	11.5	53,400	528	1,178	303	0.14	8
FINLAND	5.7	199,942	1,197	1,519	1,235	0.03	47
FRANCE	7.1	1,555,064	1,243	1,510	1,222	0.52	29
GERMANY	10.3	2,159,489	951	1,364	949	0.69	33
GREECE	38.8	8,342	254	320	226	-0.81	22
ITALY	4.4	3,242,062	2,244	2,462	2,346	-0.20	54
NETHER	11.9	154,364	482	842	379	-0.09	17
NORWAY	8.3	83,018	350	520	305	-0.44	33
PORTUGAL	6.0	280,185	299	527	234	-0.60	17
SPAIN	4.0	2,373,379	1,050	1,346	1,136	-0.13	49
SWEDEN	10.4	132,662	614	774	509	0.45	16
SWITZ	9.8	268,653	1,316	1,537	1,378	-0.31	50
UK	9.6	1,165,907	2,525	3,183	2,674	0.84	25

(Source: « What determines firm size », Kumar et Rajan, 2002)

Ces données proviennent de l'étude « *Enterprises in Europe* », utilisée par Kumar dans son analyse des facteurs de croissance de l'entreprise. Le tableau représente la distribution des tailles de l'entreprise dans chaque secteur de l'industrie dans un certain nombre de pays européens en 1992. La première colonne est obtenue en faisant le ratio entre le nombre total d'employés et le nombre total d'entreprises. Nous pouvons

observer ici que la grandeur du marché considéré n'apparaît pas avoir une influence déterminante sur le nombre et la grandeur des entreprises dans un pays. L'Espagne possède ainsi plus d'entreprises que l'Allemagne avec un nombre d'habitants moindre et la Belgique un nombre d'employés moyen par entreprise plus important que celui observé en Allemagne. L'avant dernière colonne peut-être interprétée comme la taille relative des entreprises de ce pays après avoir neutralisé les effets de la composition de l'industrie caractérisée. Ainsi, nous pouvons observer que la taille relative corrigée est la plus élevée en Allemagne. Les données relatives observées permettent de mettre en valeur le marché comme un facteur de croissance de ses entreprises. Si nous étudions plus en profondeur les facteurs de ce marché qui produisent les conditions nécessaires au développement de ses entreprises, nous devons prendre en compte l'efficacité du système juridique et la protection des brevets.

L'étude précédemment évoquée recense ces deux facteurs comme prépondérants dans la croissance des entreprises. L'efficacité du système juridique est considérée comme une constatation de « l'efficacité et de l'intégrité de l'environnement légal dans la mesure où il affecte le commerce » (Kumar, 2002). Un index de cette efficacité est produit par l'agence d'évaluation des risques des marchés : Business International Corp. L'Allemagne est placée en très bonne position dans ce classement. L'accès au système judiciaire apparaît aisé et les droits des parties contractuelles sont protégés par les cours. L'Allemagne est caractérisée par une certaine rigueur juridique qui a pour effet de produire un climat stable et équilibré pour l'expansion de ses entreprises.

Le deuxième élément primordial développé par cette étude est la protection des brevets. Ici encore, un index permet d'observer l'efficacité de différentes lois ou mesures de protection des innovations et technologies (Ginarte et Park, 1997). Les PME allemandes déposent une quantité importante de brevets chaque année. Pays

innovateur, l'Allemagne possède également les moyens de protéger ces nouvelles idées avec des lois performantes au niveau de la durée de la protection, des provisions pour pertes du brevet et des mécanismes de poursuite. Le Traité de coopération en matière de brevets (PCT) a par exemple été adopté comme 122 autres pays par l'Allemagne. Il facilite l'obtention de la protection par brevet dans plusieurs pays simultanément. Les inventeurs et les entreprises des États-Unis d'Amérique (35,7% du total des demandes en 2003), du Japon (15,2%), de l'Allemagne (12,7%), du Royaume-Uni (5,5%) et de la France (4,3%) arrivent en tête de la liste des principaux utilisateurs du système.

Par conséquent, le marché allemand semble disposer de plusieurs atouts essentiels à la croissance des entreprises. La taille du marché est assez importante, le système judiciaire est performant et protège correctement les entreprises et les nombreux brevets déposés. Ces mêmes brevets témoignent de la capacité d'innovation des acteurs du marché allemand. Dans ce contexte, les petites structures, comme les PME, arrivent sur un marché les mettant dans de bonnes dispositions pour se développer et grandir sereinement.

3) Les branches ou secteurs dans lesquels le Mittelstand est performant

La branche à laquelle l'entreprise appartient influence la probabilité d'appartenir au groupe des entreprises à forte croissance (Woywode et Lessat, 2001). L'étude, menée en 2001 par Woywode et Lessat sur plus de 15000 entreprises allemandes, nous montre qu'en moyenne, les entreprises dans le secteur des services, du transport, des finances et de l'assurance ont une plus forte probabilité d'être des entreprises à forte croissance que celles des autres secteurs. D'autres études comme celle d'Almus et Nerlinger

(1999) confirment les différences significatives des taux de croissance de l'emploi selon la spécificité des branches. Nous découvrons en outre dans l'étude de Harhoff, Stahl et Woywode (1998), utilisant un échantillon de 10000 entreprises ouest-allemandes, que les entreprises du secteur des services sont caractérisées par des taux de croissance supérieurs à la moyenne. Les taux de croissance des entreprises dans des branches en fort développement devraient être plus élevés que ceux des entreprises dans des branches en stagnation, voire en diminution. « Les jeunes marchés en expansion sont en général caractérisés par des barrières à l'entrée sur le marché. Des occasions plus ou moins grandes pour les entreprises découlent du niveau de développement de leur secteur d'activité » (Woywode et Lessat, 2001). De plus, l'étude développe l'idée que le taux d'exportation influence la probabilité d'une croissance rapide de l'entreprise. Il apparaît que les entreprises réalisant plus de 50% de leur chiffre d'affaires à l'exportation possèdent une probabilité beaucoup plus élevée de croître que les autres.

A partir de ces affirmations, il est désormais important de découvrir dans quelles branches les PME sont particulièrement actives et si le Mittelständler est anticipé une croissance de son secteur.

Le développement de la situation économique dans la branche de l'entreprise

Entwicklung der wirtschaftlichen Situation in der Branche des Befragten in den nächsten zwei Jahren	2001 → 2003	
	%	
Wird sich verbessern	23,2	17,6
Bleibt unverändert	46,0	46,0
Wird schlechter	29,5	35,9
Keine Angabe	1,4	0,5

Basis: 1.301/1.454 Tsd. Entscheider (Unternehmer und leitende Angestellte)

(Source : Etude MIND 2003, p.22)

Ces statistiques, caractérisent une relative appréhension par rapport à l'avenir des PME. Seul un huitième des sondés croît que la situation économique dans le secteur ou

la branche va s'améliorer à l'avenir tandis que plus de 35% attendent une aggravation de cette situation. Si certaines branches apparaissent plus propices à la croissance que d'autres, l'ensemble des entrepreneurs ne prévoient pas cependant un développement important de leur secteur.

L'évolution de la répartition des PME dans les différents secteurs

Wirtschaftsbereich	2001 → 2003	
	%	
Industrie	11,7	10,4
Handwerk	28,7	28,3
Handel	20,9	20,7
Dienstleistungen	38,7	40,6
Basis: 689/707 Tsd. Unternehmen		

(Source : Etude MIND 2003, page 12)

Au niveau des secteurs les plus prisés par le Mittelstand se trouve en effet celui des services où l'on retrouve en 2003 plus de 40 % des PME. Les études montrent que le secteur des services est le plus à même de connaître une croissance rapide et ces données nous permettent d'observer l'orientation importante des PME vers cette branche. De plus, 64% des entreprises du domaine d'activité des services emploient moins de 10 employés (Etude MIND, 2003). Ainsi, les PME se dirigent principalement vers les activités de service et les TPE (Très Petites Entreprises) représentent la grande majorité des entreprises de ce secteur. Il convient donc de dire que le Mittelstand profite de la croissance rapide du secteur des services mais est également un acteur majeur de celle-ci. D'autre part, l'Allemagne bénéficie toujours d'une certaine notoriété et renommée au niveau de la qualité de sa production. Cela permet ainsi aux entreprises constructeurs de machines-outils de connaître une « croissance sans fin » (Entretien Haussmann, 2007), et cela à travers le succès de leurs produits à l'exportation. Les PME actives dans le secteur de l'industrie ou de la production sont également dans une bonne dynamique au niveau de leur croissance. A

l'inverse, les PME sociétés commerciales rencontrent plus de difficultés à l'heure actuelle en Allemagne.

C) Le capital humain et les forces productives du Mittelstand

Le capital humain est décrit selon la plupart des études économiques comme une donnée indispensable pour expliquer la croissance des entreprises. L'entrepreneur, ainsi que les employés constituent l'ensemble du capital humain. Il existe en Allemagne une certaine culture de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs allemands bénéficient de cette donnée culturelle mais doivent également apporter un certain savoir-faire ou une formation spécifique. Outre les qualités de l'entrepreneur, il nous faut observer les caractéristiques du capital humain apporté par les salariés. Enfin, corrélée à la qualité des salariés, la rémunération doit être conséquente afin de développer les atouts spécifiques à la croissance des entreprises.

1) L'entrepreneur ou le talent pour diriger

Le concept germanique de l'entrepreneur est assez particulier. Celui-ci a principalement été développé en 1912 par Schumpeter, économiste autrichien, dans sa *Théorie du Développement Economique (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung)*. Joseph Schumpeter décrit l'entrepreneur comme un homme d'action (« Man der Tat »). Il désignait les actions de l'entrepreneur comme le rejet d'un équilibre stable afin de produire un équilibre dynamique (Swedberg, 2006). Selon Schumpeter, l'entrepreneur germanique et l'individu-entrepreneur en général doit être dynamique, actif, énergique et montrer certaines qualités de leadership. Le tableau suivant présente

les caractéristiques principales de l'entrepreneur et ainsi les différences avec la majorité des individus.

Les différences d'attitude entre l'entrepreneur et la majorité statique

L'entrepreneur	La majorité statique
Sort de l'équilibre en place	Cherche l'équilibre
Fait ce qui est nouveau	Répète ce qui a déjà été fait
Actif, énergique	Passif, faible énergie
Leader	Suiveurs
Rassemble de nouvelles combinaisons	Accepte de suivre la voie normale pour faire les choses
Ne ressent pas de résistance intérieure au changement	Ressent une forte résistance intérieure au changement
Combat la résistance à ses actes	Ressent de l'hostilité envers les nouvelles actions des autres
Réalise un choix intuitif parmi une multitude de nouvelles alternatives	Réalise un choix rationnel parmi les alternatives existantes
Motivé par la puissance et enthousiaste dans la création	Motivé exclusivement par les besoins et arrête lorsque ceux-ci sont satisfaits
Ne commande aucune ressource mais emprunte ce dont il a besoin	Ne commande aucune ressource et n'a pas d'utilité pour les nouvelles ressources

(Source : Schumpeter, 1912, cité par Swedberg, 2006)

Il existe ainsi une certaine vision de l'entrepreneuriat au sein de la culture germanique. Les entrepreneurs allemands qui ont réussi présentent un certain nombre de points communs rejoignant la vision de l'entrepreneur de Joseph Schumpeter.

- Ils sont non conventionnels et souvent caractérisés comme des personnes originales dans leur façon de penser ;

- Ils sont porteurs d'énergie et inspirateurs ;
- La culture ou la vision poursuivie est plus importante que la stratégie ;
- Ils sont intransigeants dans les valeurs fondamentales et beaucoup plus flexibles dans les détails ;
- Ils font perdurer l'engagement à travers une tradition familiale ;
- La durée de direction de l'entreprise est longue : 22 ans en moyenne (Hausmann, 2005).

Les exemples de ces entrepreneurs ayant connu une croissance rapide de leur entreprise, tels Kärcher, Haribo ou Mekra Lang, ont déjà été évoqués précédemment et représentent cette culture germanique de l'entrepreneuriat.

Une étude de 2001 (Woywode et Lessat, 2001) nous sert de base afin de comprendre empiriquement les facteurs importants détenus par l'entrepreneur allemand afin de faire croître rapidement son entreprise. Outre le résultat final indiquant que les petites et jeunes entreprises ont une plus forte probabilité d'appartenir au groupe des entreprises à forte croissance, l'étude montre le rôle central joué par l'entrepreneur dans les différences de croissance entre les entreprises. Le capital humain de l'entrepreneur renvoie à l'âge, à la formation et à l'expérience professionnelle dans la branche. « La plupart des études empiriques en arrivent à la conclusion qu'il existe une corrélation positive entre la valeur du capital humain de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise (Bates, 1990 ; Brüderl, Preisendörfer et Ziegler, 1992 ; Almus, 2000 ; Brüderl et Preisendörfer, 2000). Des études qui relient les qualités psychologiques de l'entrepreneur à la performance de l'entreprise montrent que, très souvent, des entrepreneurs très axés sur le rendement et très motivés sont à la tête d'entreprises particulièrement performantes » (Woywode, Lessat, 2001). Ainsi, il peut être affirmé que plus le capital humain de l'entrepreneur est élevé, plus l'entreprise

appartiendra rapidement au groupe des entreprises à forte croissance. L'étude utilise deux indicateurs afin d'évaluer le capital humain de l'entrepreneur : d'une part son âge au début de l'enquête et, d'autre part, son plus haut diplôme universitaire ou professionnel. Les résultats de l'étude montrent que les caractéristiques de l'entrepreneur influent sur la probabilité d'une forte croissance. Cette probabilité diminue avec l'âge de l'entrepreneur. Nous pouvons supposer que les jeunes entrepreneurs font preuve d'une grande motivation et d'un fort engagement. Cette motivation semble réduire avec le vieillissement de l'entrepreneur. Une formation universitaire de qualité a aussi un effet positif sur la croissance. Un niveau élevé de formation universitaire favorise la productivité et la crédibilité de l'entrepreneur. Ce facteur pourrait par exemple aider l'entrepreneur à surmonter des restrictions financières existantes. A partir de cette étude, il est ainsi possible de présenter les caractéristiques principales d'un entrepreneur allemand dont l'entreprise est en forte croissance. Les entreprises à forte croissance sont très souvent dirigées par de jeunes entrepreneurs. L'âge de ce dernier peut être vu comme un indicateur de sa motivation et de sa disposition à orienter son entreprise vers la croissance. De plus, son expérience dans le secteur d'activité, dans le management ou dans une activité ancienne autonome sont des éléments à prendre en compte dans l'évaluation du capital humain par rapport aux déterminants de la croissance. Un dernier facteur de forte croissance réside également dans les qualités psychologiques de l'entrepreneur. Celles-ci sont son audace, son ambition et son aspiration au profit. Ces trois derniers déterminants de la croissance n'ont cependant pas pu être pris en compte dans l'étude que nous décrivons. Ainsi, l'Allemagne bénéficie d'une culture de l'entrepreneur. Celui-ci possède des caractéristiques propres, décrites théoriquement et constatées empiriquement. Posséder

cette vision de l'entrepreneur est par conséquent un facteur primordial expliquant une certaine croissance du Mittelstand.

2) Le capital humain en Allemagne

Si nous venons de développer l'idée que la formation de l'entrepreneur influence de manière positive la direction opérationnelle d'une activité, c'est-à-dire la relation avec les clients, les fournisseurs ou encore les institutions financières, il est nécessaire de prendre en considération le capital humain apporté par les employés. Selon une étude de Fritsch (1990), la qualification du personnel est d'une importance centrale pour la capacité concurrentielle internationale d'une entreprise. Certaines qualifications en Allemagne semblent profiter davantage à la croissance d'une entreprise. En effet, la formation la plus avantageuse des salariés pour influencer la croissance des entreprises semble être une formation professionnelle dans le domaine commercial (Mohnen, 2005). De façon plus générale, l'étude de Mohnen effectuée sur plus de 4000 petites et moyennes entreprises allemandes dont les Directeurs appartiennent à deux groupes principaux : *Der Bundesverband Junger Unternehmer* (l'Association des Jeunes Entrepreneurs) et *Die Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer* (la Communauté des Entrepreneurs Indépendants), nous permet d'observer qu'une partie importante des salariés ayant une formation professionnelle, ou un diplôme universitaire, a une influence positive sur la croissance de l'entreprise. Selon cette même étude, l'entreprise la plus à même de connaître une forte croissance serait une entreprise assez jeune, avec peu de salariés, mais dont la plupart auraient une formation technique professionnelle, et dirigée par un entrepreneur ayant lui-même un diplôme dans le domaine commercial. Il est important de préciser ici que ces résultats

convergent avec une certaine politique de l'enseignement en Allemagne. La formation professionnelle est mieux considérée qu'en France et ne symbolise en aucune manière une sortie de secours après un échec dans un parcours académique traditionnel. De plus, le Mittelstand forme plus de 80% des apprentis en Allemagne. Ce dernier trouve là un réservoir de capital humain prêt à travailler à long terme dans des petites structures et donc à influencer de façon positive la croissance des PME. Ainsi, si des études comme PISA², menées afin d'évaluer les différences de connaissance entre les écoliers européens, a mis en lumière les failles du système scolaire allemand, il apparaît néanmoins une assez bonne professionnalisation dans la formation suivie par les étudiants. « Le modèle allemand est en effet souvent présenté comme très performant en matière de professionnalisation des parcours pédagogiques des jeunes » (Centre d'Analyse Stratégique, 2007).

Tableau n° 1. Situation des jeunes Français et des jeunes Allemands de 15/24 ans en matière d'activité en 2005

	Union européenne à 15	Allemagne	France
Taux d'activité	49,9 %	49,7 %	38,4 %
Taux de chômage	16,6 %	15,54 %	21,47 %
Taux d'emploi	41,7 %	41,9 %	30,1 %
Part des chômeurs dans la population des 15/24 ans	8,3 %	7,7 %	8,2 %
Taux de chômage des 15/64 ans	8,3 %	11,3 %	9,1 %

Source : Eurostat

(Source : Centre d'analyse stratégique, Note de veille 47- février 2007)

Il apparaît à la vue de ce tableau que les jeunes participent davantage au marché du travail. L'Allemagne se distingue en Europe par des taux de chômage homogènes quelle que soit la tranche d'âge étudiée. Le taux de chômage des jeunes y est ainsi relativement proche du taux de chômage global.

² PISA (Programme for International Student Assessment) : le PISA évalue le rendement des jeunes jusqu'à 15 ans en compréhension de l'écrit (lecture), en culture mathématique et en culture scientifique au moyen de tests communs à l'échelon internationale. Les écoliers allemands ont obtenu des résultats assez moyens lors des études de 2000 et de 2003.

Tableau n° 2. Nombre et durée des expériences de chômage dans les sept années suivant la sortie du système éducatif

		France	Allemagne
Nombre moyen d'expériences de chômage		1,5	1
Durée totale en mois des périodes de chômage		13,3	7,1
Pourcentage des personnes ayant connu...	...aucune expérience de chômage	37 %	55 %
	...une expérience de chômage	28 %	27 %
	...au moins deux expériences de chômage	35 %	29 %

Source : OCDE, The Changing Nature of the School-to-Work Transition Process in OCDE Countries, février 2007

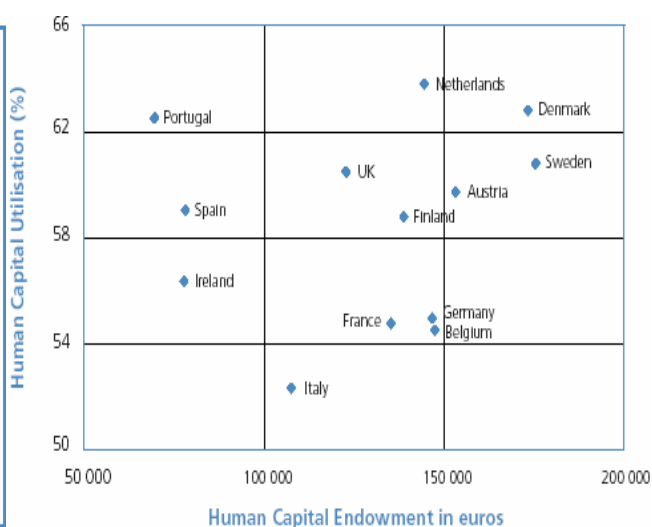
(Source : Centre d'analyse stratégique, Note de veille 47- février 2007)

Le modèle allemand est davantage marqué par une tradition de formation professionnelle par l'emploi caractérisée par une forte implication des entreprises dans le système éducatif (Lefresne, 2003). La majorité des élèves est orientée dès l'âge de 10 ans, à l'issue des quatre ans d'enseignement primaire, sur une des trois écoles suivantes : la « Hauptschule », la « Realschule » ou le « Gymnasium ». Seuls les élèves du Gymnasium (Lycée) obtiennent le baccalauréat. En outre, un Pacte national pour l'apprentissage a été conclu en 2004 entre l'Etat et les entreprises. Cette mesure propose un programme spécifique de requalification (EQJ) ou une place d'apprentissage à chacun des jeunes. Nous pouvons ainsi observer une volonté étatique de continuer à promouvoir cet apprentissage professionnel qui semble une des clés de voûte de la croissance rapide des PME en Allemagne. Cependant, une étude du Conseil de Lisbonne de 2006 : « Innovation at Work, The European Human Capital Index », a posé les limites de la qualité du capital humain en Allemagne. L'étude met en avant l'idée que l'Allemagne, à l'image de l'Italie, est en train de courir un risque majeur en laissant son capital humain stagner à travers l'exclusion d'une partie de la force de travail et le sous-investissement chronique dans l'éducation. La commission européenne et le groupe de réflexion Deutschland Denken ont ainsi créé l'index européen de capital humain. Celui-ci définit le capital humain comme le coût exprimé en euros de l'éducation formelle et informelle, multiplié par le nombre d'individus vivant dans chaque pays. Cet index a pour objectif de mesurer la capacité de treize pays européens à développer et à déployer leur capital humain.

L'index européen du capital humain &

Le rapport entre quantité et utilisation du capital humain

Rank	Country	Overall Score
1	Sweden	8
2	Denmark	14
3	United Kingdom	19
4	Netherlands	21
5	Austria	23
6	Finland	29
7	Ireland	30
8	France	30
9	Belgium	31
10	Germany	36
11	Portugal	37
12	Spain	38
13	Italy	48



(Source : Tableau 1 et 2: Deutschland Denken!, Lisbon Council Policy Brief: European Human Capital Index-2006)

Selon le premier tableau, l'Allemagne possède l'un des plus mauvais index en capital humain. En effet, celui-ci additionne les rangs hiérarchiques obtenus pour chaque caractéristique de la définition du capital humain. Le meilleur score est de 4, tandis que le plus mauvais est de 52.

Le deuxième tableau utilise deux paramètres : la dotation en capital humain par personne employée (en euros) et l'utilisation de ce capital humain mesurée par le rapport entre le capital humain employé sur le total de capital humain disponible. Nous pouvons ainsi observer que l'Allemagne dispose en réalité d'une très bonne dotation en capital humain mais que le pays rencontre beaucoup de difficultés à l'utiliser

efficacement. Par conséquent, le capital humain en Allemagne est important et plutôt tourné vers la formation professionnelle. C'est indéniablement un facteur primordial, expliquant une partie de la croissance du Mittelstand. Il semble cependant que de nombreux efforts sont encore à fournir afin de développer ce capital humain qui fait encore défaut pour certains groupes de la société, comme les personnes d'origine étrangère, et pour certaines entreprises. Le capital humain représente une source de valeur certaine pour le Mittelstand. Celui-ci doit également proposer des rémunérations attractives afin de le conserver et pérenniser la croissance de l'entreprise.

3) La rémunération et les salaires comme facteurs de croissance des PME

Les théories de Kremer (1993) et Rosen (1982) suggèrent que les tailles des entreprises sont positivement corrélées avec la dotation en capital humain. Le modèle de Kremer met en particulier l'accent sur la relation positive entre le salaire et la croissance de l'entreprise. Un plus haut salaire implique un travailleur de meilleure qualité et, toutes choses égales par ailleurs, indique que plus de travailleurs peuvent être utilisés dans le processus de production. Ainsi, il s'agirait ici d'évaluer le coût d'acquisition et de conservation du capital humain (Kumar, Rajan, Zingales, 2002).

Il apparaît nécessaire d'évaluer si l'Allemagne et en particulier le Mittelstand engage des salaires importants, et par conséquent si cette donnée est un facteur de la croissance des PME allemandes. La maîtrise des salaires a été la priorité des petites et des grandes entreprises depuis le début de la décennie. Pourtant, les patrons allemands sont aujourd'hui plus ouverts aux revendications des salariés (L'Expansion, mars 2007). Il est vrai que la rentabilité allemande n'a jamais été aussi élevée depuis la fin

des années 90. Les gains de productivité ont été très importants et les entreprises sont donc à même de pouvoir supporter les hausses de salaire, sans pour autant mettre à mal leur compétitivité et leur performance à l'exportation. La hausse des salaires vient consolider la reprise de la consommation allemande. Outre cette note d'actualité, les salaires bruts en Allemagne sont en général 40 % plus élevés qu'en France (Eurostat, 2003). Tous secteurs confondus, le salaire moyen annuel brut s'élevait en 2003 à 39440 euros. Il est possible à partir de ces données de percevoir l'intérêt d'un salaire élevé. En Allemagne, les salaires sont revendiqués de manière réaliste, en prenant en compte les possibilités offertes par la conjoncture. Les salaires n'ont pas connu de réelle augmentation depuis la réunification. La croissance et la conjoncture actuelle permettent aujourd'hui de réévaluer ces revenus afin de pérenniser la bonne situation économique allemande.

L'évolution des salaires de la fonction dirigeante des PME

Persönliches Jahres-Bruttoeinkommen	2001 → 2003	
	%	
Bis unter 30.000 €	6,6	6,7
30.000 bis unter 40.000 €	15,2	10,3
40.000 bis unter 50.000 €	23,5	22,8
50.000 bis unter 75.000 €	29,2	26,8
75.000 bis unter 100.000 €	14,4	14,0
100.000 bis unter 125.000 €	4,3	9,4
125.000 € und mehr	5,3	7,2
Keine Angabe	1,6	2,6
Basis: 1.301/1.454 Tsd. Entscheider (Unternehmer und leitende Angestellte)		

(Source : Etude MIND 2003, page 32)

Le dernier tableau nous donne des indications sur l'évolution des salaires de la fonction dirigeante des PME entre 2001 et 2003. Si nous observons les chiffres, des réductions pour toutes les tranches de salaire apparaissent, mis à part pour les salaires de plus de 100 000 euros par an. Ainsi, l'évolution se fait vers le haut et le capital humain dirigeant a l'opportunité de voir sa rémunération augmenter. Ceci est primordial car les employés dirigeants d'une PME possèdent généralement ce statut par rapport au nombre d'années passées dans la société. Ces individus disposent ainsi

des connaissances et du savoir dans l'entreprise. L'évolution positive des salaires nous amène à penser que le Mittelstand désire avant tout conserver ce savoir dans l'entreprise et le capital humain en général. C'est une donnée que l'on peut avancer afin d'expliquer la croissance des PME en Allemagne. Le Mittelstand n'est pas forcément dans la possibilité de conserver toutes les forces productives de ses entreprises, mais cherche en tous cas à s'en donner les moyens en procédant à des augmentations de salaire. Les dernières en date ont été négociées au sein des organisations syndicales. La chimie, secteur porteur de l'économie allemande va par exemple obtenir une augmentation des salaires de 3,6% pour treize mois avec une prime ponctuelle de 0,7% en 2007. Le facteur de la rémunération est primordial dans l'explication de la réussite de certaines PME par rapport à d'autres.

Les facteurs technologiques que nous venons d'aborder constituent le point de départ d'une croissance soutenue d'une entreprise. Des exemples de croissance à imiter pour les PME, un marché relativement important, dont les caractéristiques favorisent la pérennité d'une économie saine, ainsi qu'un capital humain pour lequel de nouveaux efforts sont consentis représentent des nécessités à la croissance du Mittelstand. Les éléments sociologiques et culturels viennent s'y rajouter afin de construire une vraie culture du Mittelstand. L'organisation de ce dernier est à l'image de l'organisation de la société : empreinte de rigueur, de formalisme et de consensus.

II. Les facteurs d'organisation du Mittelstand

Le Mittelstand allemand est plus qu'un tissu d'entreprises mais bien un concept inhérent à l'histoire et la culture allemande. Ce type d'entreprise est depuis bien longtemps un élément de stabilisation de l'économie allemande et continue de ce fait d'être appuyée par différentes politiques. Son organisation est à étudier dans la mesure où celle-ci constitue un élément-clé de son développement outre-Rhin. En effet, les PME allemandes ont vu leur importance se développer au fur et à mesure de l'histoire. Elles ont également su créer une organisation d'entreprise efficace. Cette dernière doit être analysée en corrélation avec les aspects culturels afin de dégager les fondements du succès de ces entreprises. Enfin, nous essaierons de percevoir les forces et faiblesses des méthodes de management et d'avoir une vision future de l'orientation qu'elles pourraient prendre.

A) Le Mittelstand : une signification particulière pour l'Allemagne

Le Mittelstand est une notion ancrée dans l'esprit des citoyens allemands. Cela représente davantage un état d'esprit pour les Allemands que les PME pour les Français. Les « Mittelständler » ont bénéficié d'un contexte historique favorable tout en développant une attitude et ainsi une culture du Mittelstand. Ce sont des facteurs organisationnels qui sont mis en avant ici afin d'expliquer pourquoi ces entreprises sont aujourd'hui des créateurs d'un lien social qu'elles promeuvent.

1) Un contexte historique favorable

Le Mittelstand est un concept sociologique signifiant « la classe des personnes se situant entre les travailleurs et les capitalistes » (Müller Werner, Bihn, 1999). La société du Mittelstand, découverte à la fin du 19^{ème} siècle était en effet supposée avoir dépassé les conflits de classe.

La politique de « protectionnisme social » pour les entrepreneurs du Mittelstand, comme les artisans et les commerçants a une longue tradition en Allemagne. La crise économique du début des années 30 a mené en particulier à des mesures protégeant les commerçants de la concurrence. Ces mesures ont d'ailleurs été étendues par les Nazis à travers une loi de 1933 : la « Einzelhandelschutzgesetz » ou loi de protection des commerçants qui restreignait l'ouverture de nouveaux magasins. Depuis les toutes premières années de la République Fédérale Allemande, le Mittelstand était vu comme la colonne vertébrale de l'économie sociale de marché allemande. Le Mittelstand a largement contribué à la croissance économique après-guerre. « Le fameux Mittelstand a amené aux Allemands après la guerre la prospérité et une profusion d'emplois, procurant au pays une richesse qu'il n'avait jamais connu auparavant » (Kühlorn, 2001). Durant plus de 40 ans, les économistes ont pu parler de « miracle économique allemand ». Le Mittelstand a été l'un des facteurs principaux de cette prospérité économique en Allemagne, faisant passer l'économie du néant à la troisième puissance industrielle mondiale (Mathurin, 2003). Cependant, l'importance du Mittelstand pour l'Allemagne ne se révèle pas simplement être du à la performance économique et la contribution de celui-ci à la croissance après-guerre, mais aussi à son rôle de vecteur de cohésion sociale. Le Mittelstand était le pilier politique du Gouvernement Démocrate qui a continué à développer une politique de protectionnisme social. Le

Gouvernement allemand a également supporté de nombreuses formes de coopération entre les entreprises du Mittelstand durant cette période de succès (Wortmann, 2004). Le Mittelstand représente un ordre social qui a permis la stabilité sociale et politique à long terme en Allemagne dans la deuxième moitié du vingtième siècle. En effet, le fait que l'Allemagne connaisse peu de grèves et de changements de gouvernements est vu par un certain nombre d'économistes comme une preuve de cette hypothèse.

Après la réunification opérée en 1990, plusieurs économistes ont émis l'idée de la construction d'un Mittelstand à l'Est, transformant alors les « combinats » en entreprises privées. Les 221 Combinats existants ont alors été privatisés et décartélisés. Plus de 80% des entreprises créées après la réunification faisaient ainsi partie du Mittelstand. (Aktionsgemeinschaft Wirtschaft und Politik, 1991).

2) Des critères culturels marquants

La notion du Mittelstand est spécifique à l'Allemagne. La France utilise simplement les concepts de PME (Petites et Moyennes Entreprises) et de TPE (Très Petites Entreprises) mais outre-Rhin, le Mittelstand englobe également des aspects sociologiques et psychologiques.

Les entreprises de taille moyenne se trouvent dans toutes les branches ou secteurs de l'économie, y compris les professions libérales ou les services. Elles bénéficient d'un lobbying considérable. Les partis politiques et les fédérations professionnelles ont par exemple une division dédiée au Mittelstand, comme la « Mittelstandsvereinigung » de la CDU. Le Mittelständler traditionnel réunit propriété et responsabilité, gère le risque et est indépendant. Il est organisé sous forme d'entreprise en nom personnel ou sous loi civile (Gesellschafts des bürgerlichen Rechts). Seulement 15% de ces PME sont des

« GmbH » (Société à Responsabilité Limitée), les Sociétés Anonymes (SA) étant encore plus rares (Gabel, 2004).

Les comportements sociaux traduisent également un système au niveau des relations industrielles, qui ont permis non seulement aux PME de grandir mais aussi de les placer dans un niveau de consensus social favorable à leur expansion. En effet, l'Allemagne a mis en place une économie « sociale » de marché, celle-ci en partie inspirée par Otto von Bismarck dans les années 1880, qui cherchait une adhésion sociale à ses ambitions d'industrialisation puissante. Les lois de protection sociale de Bismarck sont d'une étonnante modernité ; elles concernent le pouvoir de contrôle des inspecteurs du travail, l'assurance-maladie, les accidents du travail, les retraites, le repos dominical, l'interdiction du travail nocturne pour les femmes, les prescriptions en matière de salubrité et de sécurité. Ce dispositif social d'avant-garde a contribué à détendre les relations sociales, à engager la majorité du mouvement ouvrier allemand sur la voie du réformisme. Elle a permis en outre à l'Allemagne d'atteindre ultérieurement un niveau élevé de consensus social (Urban, 2000). Ce niveau de consensus fait partie des éléments importants du succès des entreprises en Allemagne. Elles peuvent profiter de ce consensus social afin de procéder à leur croissance et développement dans une certaine stabilité. D'autre part, nous pouvons affirmer que le Mittelstand est lui-même base de cet équilibre économique. Enfin, dans l'esprit des Allemands, une entreprise typique est avant tout une entreprise gérée au sein de la famille. En Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales et 80% du total des entreprises allemandes sont familiales (Allouche et Amann, 2000). La culture allemande place ce type d'entreprise au centre du système d'économie sociale de marché. Ces « Mittelständler » sont à la fois les objets et les

acteurs des principes sociaux développés par Bismarck, des aspects psychologiques tels que le principe du groupe familial et de la productivité de l'économie allemande.

3) Le Mittelstand comme créateur de lien social

Les PME sont considérées en Allemagne comme des éléments détenant le savoir et construisant le lien social. Le système scolaire allemand reflète une formation privilégiant une approche en termes de métiers plus que de diplômes. « Il se traduit à la fois par un niveau d'instruction générale élevé et des qualifications largement réparties : baccalauréat et/ou formation professionnelle pour quelque trois quarts des Allemands » (Bourgeois, 2005).

De plus, les formations dispensées sont largement pilotées par le marché. En effet, deux tiers des 16-20 ans disposent d'une formation professionnelle acquise dans le système dual, c'est à dire à la fois dans l'entreprise et au sein d'une école professionnelle. (Gabel, 2004). En outre, c'est le Mittelstand qui supporte l'essentiel de cet effort de formation (80% des apprentis), et tout particulièrement les PME industrielles (80% de ces apprentis).

Ainsi, la majorité des Allemands est formée et socialisée à la fois par ce Mittelstand industriel. Celui-ci constitue non seulement la 'force de vente' à l'étranger dans les classiques branches motrices de l'économie allemande et prend une part active à l'innovation, mais est aussi un acteur majeur dans la construction du lien social. En effet, les PME sont un véritable moteur de l'emploi outre-Rhin. Selon une étude publiée par l'Institut public de crédit KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), elles auraient créé en 2005 plus de 400 000 emplois et plus de 500 000 emplois en 2006. Le nombre de salariés des PME est ainsi grimpé de 24,4 millions fin 2003 à 25,4 millions

fin 2006. Ingrid Matthäus-Maier, porte-parole de la direction de la KfW déclarait en novembre 2006 : « Le véritable moteur d'embauche dans les PME réside dans l'investissement » (CIDAL, 21 novembre 2006). L'étude montre que sur les 3,5 millions de patrons de PME que compte l'Allemagne, 1,4 millions auraient investi dans leur entreprise en 2006.

Ainsi, le Mittelstand forme, embauche et investit. Les PME allemandes sont donc les bases d'une économie de nouveau en marche après des périodes de crise. Elles constituent de plus le baromètre de l'efficacité des politiques fédérales concernant l'emploi, la formation ou l'investissement.

B) L'organisation de l'entreprise à travers l'organisation de la société

L'entreprise allemande répond à des codes, des normes qu'il est nécessaire de mettre en relation avec l'essence même de la culture allemande. La culture d'entreprise est prépondérante et se comprend dans un système et dans une distribution des fonctions favorisant l'efficacité et la productivité. La PME se développe alors à travers une culture d'entreprise, une organisation des tâches et un gouvernement d'entreprise. Ce dernier nous invite à nous interroger sur un concept souvent défini comme un exemple à suivre : la cogestion.

1) L'influence de la culture allemande sur la culture de l'entreprise

Il est souvent dit de manière commune que le marché allemand fonctionne sur une rationalité différente de celle du marché français. Certaines contraintes psychologiques

existent. En effet, les Allemands sont dans une quête systématique de nouveautés mais développent également une formidable prudence à l'intégration de nouveaux partenaires, voire une certaine méfiance à l'égard d'éléments exogènes (Untereiner, 2001). Si les Allemands sont ouverts par nécessité sur l'extérieur, ils restent néanmoins marqués par un sentiment de sécurité. Il semble en découler ainsi une réticence, a priori, aux mutations et une prudence extrême quant à l'intégration de nouveaux fournisseurs, de nouveaux schémas opérationnels, de nouveaux concepts, produits, gammes ou savoir-faire. En Allemagne, un nouveau fournisseur sera d'abord perçu comme un facteur de risque plutôt qu'une opportunité. En outre, les Allemands apparaissent relativement hermétiques à une démarche opportuniste et il leur importe peu de bénéficier ponctuellement d'une proposition intéressante si celle-ci n'est pas suivie dans le temps. En conséquence, ils veilleront à ne sélectionner que des fournisseurs leur offrant des garanties de fiabilité à long terme. Ils privilégieront les « *Stamm-lieferanten* » ou « *gelistete Lieferanten* », c'est à dire les fournisseurs habituels ou les fournisseurs déjà référencés. Cela nous conduit à affirmer la présence d'une émulation entre les *Mittelständler*. Une PME allemande pérenne est donc un symbole d'efficacité pour les grandes entreprises dont elles sont les fournisseurs par exemple. Cet élément de stabilité leur permet alors de croître dans la mesure où leur savoir-faire n'est plus à démontrer mais à utiliser. L'organisation de la PME allemande s'adapte afin de conserver sa présence sur le marché. C'est ce temps de présence qui va déterminer l'efficacité de l'entreprise aux yeux du marché. D'autre part, si l'économie allemande a laissé percevoir quelques difficultés ces dernières années provoquant un report de la consommation vers des produits moins chers et étrangers, les Allemands privilégient leurs produits nationaux. La « préférence nationale » existe outre-Rhin et permet ainsi aux PME de trouver auprès de groupes comme Siemens ou Mercedes-

Benz des clients potentiels. Le propre succès de ces Konzern (conglomérats) est la base du développement et de la croissance des PME. De manière concomitante, nous pouvons observer au niveau de l'organisation à l'intérieur de l'entreprise du Mittelstand une concentration vers ces grands groupes allemands. C'est ainsi une sorte de cercle vertueux qui est créé, favorisant la croissance allemande en général. Le Mittelstand se doit néanmoins de répondre aux critères évoqués précédemment. Les normes conceptuelles auxquelles la PME allemande doit adhérer sont les suivantes. Il s'agit d'être un partenaire de long terme, ce qui passe par l'affirmation de la volonté de durer. Cela nécessite dans un deuxième temps un concept commercial parfaitement clair, comportant non une perspective vague mais un plan d'action donnant des garanties à son intangibilité. L'entreprise doit être fiable (« *zuverlässig* ») dans l'action quotidienne. Enfin, un certain temps est nécessaire. En effet, il faut compter trois ans au minimum pour constituer une clientèle en Allemagne (Ibid.).

Ces premières conceptions de la culture du marché allemand nous permettent d'apercevoir quelques raisons de l'importance du Mittelstand et comment celui-ci a réussi à se développer. Une étude des cinq dimensions culturelles d'Hofstede nous amène à voir le rapport entre les travailleurs allemands et leur motivation au travail.

Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede dans différents pays

Dimensions Pays	Distance au pouvoir	Evitement de l'insécurité	Individualisme	Masculinité	Orientation à long terme
Allemagne	35	65	67	66	31
Pays-Bas	38	53	80	14	44
Grande- Bretagne	35	35	89	66	25
France	68	86	71	43	A.d*
Italie	50	75	76	70	A.d*
Suède	31	29	71	5	33
Russie	95	75	47	40	A.d*
USA	40	46	91	62	29
Japon	54	92	46	95	80
Chine	80	40	15	50	114
Corée du Sud	60	85	18	39	75
Afrique du Sud	49	49	65	63	A.d*
Inde	77	40	48	56	61
Mexique	81	82	30	69	A.d*
Brésil	69	76	38	49	65

(Source : Hofstede, 1980 ; cité par Holtbrügge, 2003)

* : Absence de données

L'importance culturelle de l'environnement est importante, afin de découvrir dans quelle mesure, les employés et chefs d'entreprises du Mittelstand sont imprégnés du contexte culturel germanique au niveau de leur organisation d'entreprise. Hofstede a réussi à travers une étude effectuée sur plus de 116 000 employés du groupe IBM en 1968, 1972 et 2001 à dégager cinq critères ou dimensions culturelles spécifiques, identifiant les différences culturelles entre les pays (Hofstede, 1980, 2001). Les scores, obtenus à partir de réponses à des questionnaires, reflètent la présence ou non de la dimension culturelle dans le pays étudié. La première dimension culturelle est la

relation de distance par rapport au pouvoir (« *Machtdistanz* »). Elle reflète dans quelle mesure une société accepte que le pouvoir soit inéquitablement réparti entre ses membres. Ainsi, la force de travail d'une société avec une faible distance par rapport au pouvoir sera régulièrement consultée pour les décisions importantes de l'entreprise. C'est par exemple le cas de l'Allemagne, qui, avec un score de 35 est l'un des pays ayant la plus faible distance au pouvoir au monde, bien avant la France (68). Ainsi, au sein des PME allemandes, les chefs d'entreprise, qui sont par définition plus proches de leurs employés par rapport aux grands groupes, leur accordent également un pouvoir d'initiative et de décision. Nous avons pu le constater à travers la présentation des « *Mittelständische Weltmarktführer* » au sein desquels l'idée ne se transmet pas seulement mais se développe à travers un entrepreneur et ses employés.

Un deuxième critère culturel est celui de l'évitement de situations incertaines (« *Unsicherheitsvermeidung* »). Cette dimension évalue dans quelle mesure une société, face à des situations inattendues et incertaines, cherche à éviter celles-ci à travers des règles formelles et instructions. Des signes d'une société ayant un score important pour cette dimension sont par exemple des plans de carrière de long terme ainsi que le fait de connaître un seul employeur tout au long de sa vie. L'Allemagne témoigne avec un score de 65 une certaine tolérance à l'acceptation de ces situations tout en consacrant une certaine stabilité au niveau de la carrière du personnel d'entreprise. Le *Mittelstand* se caractérise en outre par le fait que le *turn-over* y est très faible dans la mesure où cela pourrait nuire à une petite structure. En Allemagne, cette caractéristique se trouve confirmée par l'étude d'Hofstede. La pérennité d'une entreprise se traduit également à travers la sécurité de l'emploi.

L'individualisme (« *Individualismus* ») est la troisième dimension dégagée par l'étude. On détermine ici dans quelle mesure les membres d'une société poursuivent leurs

intérêts propres et le besoin de réalisation personnelle. Avec un score de 67, l'Allemagne se positionne comme un pays plutôt individualiste. Les relations sociales sont orientées vers un objectif et l'idéal d'égalité des chances est poursuivi. Il est par conséquent important de rapporter ce paramètre aux PME, et plus particulièrement aux entrepreneurs, qui, dans la société allemande, sont à la recherche du succès comme source d'accomplissement personnel. La relation protestantisme-capitalisme développée par Max Weber (Weber, 1905) est à évoquer dans ce cadre. En effet, la recherche du succès personnel et l'implication de cette réussite au niveau de la société sont des facteurs très influents sur le comportement des entrepreneurs allemands. Ceux-ci peuvent expliquer la volonté de ces derniers de tout mettre en œuvre afin d'assurer le succès de leurs projets et de leur entreprise. Dans la société germanique, penser à soi avant tout est prépondérant, mais tout en respectant les règles formelles établies dans le cadre de la communauté. Ces deux aspects rapprochés permettent de favoriser l'apparition de projets et d'entreprises tout en conservant la stabilité et sécurité nécessaires au bon fonctionnement de la vie en groupe. Cette caractéristique est une donnée inhérente à l'Allemagne nous donnant un élément supplémentaire pour la compréhension du succès du Mittelstand.

La masculinité (« *Maskulinität* »), quatrième dimension culturelle, mesure avec quelle intensité les valeurs matérielles et le principe de performance sont soulignés dans une société. Les conflits sont librement discutés et évacués dans une société masculine tandis que ceux-ci seront davantage évités dans une société féminine. L'ascension sociale et la concurrence prennent également une grande importance dans une culture plutôt masculine. L'Allemagne affiche là encore un score élevé de 66, ce qui nous amène à affirmer le principe d'efficacité des entreprises allemandes. Les sources de conflit sont tout de suite discutées et argumentées afin d'éviter un ressentiment latent,

source de mal-être dans une entreprise. De plus, la concurrence est un facteur primordial. Le sens de la compétition et le principe de « faire mieux pour durer » sont des caractéristiques essentielles mettant en avant la réussite des entreprises du Mittelstand qui évoluent dans un environnement doté d'une certaine émulation.

Enfin, le critère orientation à long-terme (« *langfristige Orientierung* ») nous indique si une société poursuit plutôt des plans de longue durée et est attachée aux traditions ou alors se projette dans une moindre mesure dans le futur et accorde une grande importance aux bénéfices rapides. La société allemande est dans la deuxième catégorie (31). Les caractéristiques principales d'une telle société sont la grande consommation et la faible capacité à épargner. Ce paramètre peut être relié à la faculté des entrepreneurs à engager des sommes et une énergie importantes dans le but de voir leur projet aboutir (Holtbrügge, 2003).

Etre prêt à investir davantage de son temps, de son argent, au risque de devoir subir un échec et de tout recommencer nous amène à évoquer un concept, celui de la résilience. Les entrepreneurs du Mittelstand sont des personnes résilientes. Cela signifie qu'elles ont la capacité de rebondir après un échec et s'enthousiasment sans cesse pour de nouveaux défis. C'est cette faculté, propre en général aux sociétés anglo-saxonnes, qui nous amène à penser que les créateurs du Mittelstand ne sont autres que des personnes sachant gérer l'échec et en tirer un avantage, ceci étant permis par l'absence de regard réprobateur de l'ensemble de la société (Hausmann, entretien 2007).

2) Les systèmes et les fonctions au sein de la PME

Nous venons d'observer certaines des caractéristiques de la culture allemande à mettre en rapport avec la culture d'entreprise. Il existe également au sein même de

l'entreprise, certaines orientations à mettre en avant. Les Allemands privilégient leur formation sur des fonctions de production, en relation avec la matière et les biens matériels ou sur les fonctions de gestion et d'organisation qui gravitent autour de la matière. En outre, les Allemands font des études souvent longues et procèdent à des formations multiples. Ainsi, l'entrée dans la vie active se fait tardivement. Par conséquent, les collaborateurs, dits « compétents, autonomes et expérimentés » sont généralement d'âge mur. L'entrepreneur qui crée sa PME et reste longtemps à la direction de celle-ci est un fait commun en Allemagne. Il acquiert ainsi une expérience et une compétence aux yeux de ses partenaires qu'il n'avait pas auparavant. C'est un élément non négligeable lorsqu'on envisage le Mittelstand comme un groupe d'entreprises dont le succès grandit avec le nombre d'années de la présence sur le marché.

Concernant les salariés plus précisément, il est nécessaire d'évoquer le « devoir absolu d'exécution » (Untereiner, 2001). Le cadre opérationnel de l'entreprise est fortement structuré. Les individus sont obligés de s'intégrer dans celui-ci. Le salarié allemand acquiert des droits conséquents par sa participation au corps social qu'est l'entreprise, notamment en termes de pérennité de l'emploi et d'évolution. La structure donne sa place au salarié en Allemagne, et si celui-ci veut prendre davantage de responsabilités et donc avoir un plan de carrière évolutif, il en a la possibilité. Néanmoins, celui-ci dispose également d'un « droit de pause », et il peut continuer à rester en fonction tant qu'il exécute correctement les tâches qui lui sont confiées. « Chacun peut bénéficier d'une évolution de carrière s'il joue le jeu du groupe, s'il accepte la prise en charge de responsabilités et la contrainte d'un minimum de formation »(Ibid.). A travers le groupe et le respect de la structure, le salarié allemand assure sa promotion sociale. L'Allemagne consacre de 5 à 8% de la masse salariale à la formation sans obligation

légale tandis qu'en France, ce taux est d'environ 2%. Nous sommes incités à penser que les salariés allemands sont moins bloqués dans leur vie professionnelle et sont moins dépendants de leur diplôme initial. Cela laisse un espace de réflexion pour les nouvelles idées, les nouvelles perspectives au sein de l'entreprise. L'ascenseur hiérarchique fonctionne principalement grâce à la promotion interne. Les entrepreneurs allemands ne veulent pas courir le risque de perturber la motivation des acteurs en place et veulent éviter l'intégration d'éléments exogènes risquant de ne pas connaître le métier ou de ne pas adhérer aux valeurs fondamentales de l'entreprise (Ibid.). Le Mittelstand conserve cette optique de fonctionnement et c'est d'ailleurs cela qui lui permet de développer des valeurs d'entreprises construites par l'entrepreneur et transmises aux salariés. Il apparaît que les salariés peuvent évoluer au sein d'entreprises du Mittelstand. Néanmoins, un récent sondage effectué à l'université WISO de Nürnberg indique que les jeunes diplômés préfèrent encore travailler pour les grands groupes³ (Hausmann, 2006). Si les perspectives d'évolution sont présentes, il reste un effort à faire au niveau de la communication institutionnelle de l'entreprise afin de faire savoir aux salariés que le Mittelstand n'est pas seulement une étape afin de construire un projet professionnel mais bien des missions concrètes à relever sur du long terme.

En Allemagne, les entreprises du Mittelstand, souvent des entreprises familiales, ont à cœur de développer ce même genre de relation au sein de l'entreprise. L'entreprise doit représenter les mêmes caractéristiques de confiance et d'exigence que celles de la famille. La promotion interne est un facteur de solidarité et le salarié allemand doit se sentir reconnu et valorisé dans le fait d'appartenir au groupe. Le groupe avance souvent ensemble et si l'évolution peut être longue, elle est néanmoins assez

³ Sondage effectué en 2004 auprès des étudiants de l'Université WISO de Nürnberg. Parmi les sondés, seuls 5% s'imaginent entrer sur le marché du travail au sein d'une PME.

automatique si l'individu accepte la structure et la culture de l'entreprise. Les « Mittelständler », plus que les autres entreprises, de par leur rôle de stabilisateur social au sein de la société allemande, cherchent à cultiver des groupes cohérents et solidaires. Les membres du groupe doivent avoir les mêmes devoirs, les mêmes droits et les mêmes évolutions de carrière. L'élément négatif est l'attente dans laquelle se place le salarié fraîchement entré dans l'entreprise. Cependant, le système est efficace, dans la mesure où l'individu a un plan de carrière certain et assuré. Les PME se développent à l'aide d'initiateurs et de personnes donnant de nouvelles impulsions, de nouvelles idées. C'est cette combinaison de compétences qui favorise le succès de cultures d'entreprises. L'évolution hiérarchique par promotion interne crée des solidarités et un très fort esprit de groupe. La solidarité y est prépondérante tout comme l'expérience. En effet, « l'évolution linéaire de carrière des salariés allemands fait qu'ils vont non seulement acquérir une connaissance intime de l'entreprise mais aussi une propension à y rester » (Ibi.). L'entreprise dispose ainsi d'une formidable mémoire industrielle. Cette accumulation d'expérience est une force considérable. La perspective de cette culture où le groupe prime sur l'individu laisse place à une certaine forme de scepticisme quant à la réalisation personnelle de chacun. Néanmoins, force est de constater qu'en privilégiant les compétences internes, en assurant un plan de carrière programmé et accompagné d'un plan de formation solide, dotant ses ressources humaines performantes de responsabilités et de rémunérations substantielles, l'entreprise allemande bénéficie d'une grande fidélité de son personnel. Ceci est un facteur d'équilibre, donc de pérennité de l'entreprise ; cette dernière augmentant comme nous l'avons vu les perspectives de succès de la PME.

3) Les relations du travail et le gouvernement d'entreprise

Le système de cogestion allemand est souvent présenté comme un élément incontournable de l'économie allemande. Il est nécessaire d'en rappeler les fondements et de voir son implication au niveau du Mittelstand. Ce terme reprend l'idée de relations de coopération entre les principaux groupes de la société, les syndicats et les organismes patronaux en particulier. Sur la base de relations consensuelles et de confiance, la collaboration entre ces différents partenaires ou groupes sociaux permet, pour la société tout entière, des bénéfices distribués ensuite sous la forme de salaires et de consommations plus élevés. La caractéristique principale des rapports négociés de type allemand est la limitation de relations de marché totalement libres dans la société. Le marché mondial représente l'arrière-plan général des pratiques économiques, mais la société nationale est considérée dans ce cadre comme une entité dont tous les membres ont des intérêts communs. Ainsi, les PME, comme les autres entreprises allemandes bénéficient de cette conscience collective qui semble faire prévaloir l'intérêt commun avant l'intérêt particulier. Le Mittelstand, pierre angulaire de l'économie allemande se voit ici attribué un rôle privilégié car les relations sont négociées à un échelon régional ou national, permettant d'agrandir le poids respectif de telle ou telle entreprise dans les relations. Il y a un certain nombre de règles bien précises qui déterminent les orientations de l'action du côté des syndicats et du côté des employeurs. La représentation au niveau des sociétés est complétée par des réglementations sur les conventions collectives, dans lesquelles les syndicats sont directement partie prenante. Ces réglementations organisent les choses de façon mixte sur le plan sectoriel comme sur le plan territorial. Elles traitent de questions comme les salaires, le temps de travail, les primes etc. Formellement, les conventions sont passées

en fonction d'un principe de non-ingérence de l'État dans les négociations entre syndicats et patronat (autonomie des partenaires). Toutefois la loi comme les syndicats ont fortement structuré les négociations. La loi, par exemple, impose la paix sociale, c'est-à-dire l'absence de recours à la grève, tant qu'une convention est en cours et exige des discussions de conciliation avant qu'une grève de grande ampleur puisse être déclenchée. La productivité des entreprises est alors ici préservée dans la mesure où les mouvements collectifs d'arrêt du travail sont évités. Les syndicats ont toujours essayé et presque toujours réussi à obtenir des négociations au sommet entre une délégation syndicale, dominée par une fédération de la confédération syndicale unitaire (« Deutsche Gewerkschaftsbund ») et une délégation patronale. Les conventions collectives sont conclues par secteur au niveau régional. La règle veut que les secteurs orientés vers le marché mondial donnent le signal des négociations dans une région où ils sont forts et que les autres secteurs et régions suivent l'accord avec des modifications mineures. La plupart des conventions sont des accords de référence qui laissent quelques marges pour des accords additionnels au niveau des entreprises. Ces conventions collectives ont prouvé leur force en suscitant des accords dans l'ensemble du pays, en même temps elles se sont montrées flexibles en s'adaptant aux conditions spécifiques de certains secteurs et de certaines entreprises. Ces accords s'adaptent ainsi également aux Mittelständler qui bénéficient des négociations à plus grande échelle tout en conservant les spécificités de leur structure. La combinaison d'une infrastructure légale solide au niveau des entreprises et de procédures de négociation bien organisées au niveau sectoriel comme au niveau territorial a effectivement montré qu'elle constituait un système « dual » d'une grande solidité et d'une grande souplesse stratégique (Wagner, 2004). Ces avantages sont bénéfiques aux grandes entreprises comme aux PME en Allemagne. Néanmoins, le principe de cogestion montre certaines

limites et une tension monte au niveau des différents acteurs politiques. « La cogestion est un avantage concurrentiel pour l'Allemagne »⁴(SPD, 2005). Le parti socialiste allemand affirme que le modèle de négociation collective tel qu'il existe doit être conservé. Les accords de branche doivent demeurer la règle et les accords d'entreprise l'exception. Ainsi, l'ancien Chancelier Gerhard Schröder n'avait pas hésité à qualifier les entreprises qui délocalisent pour échapper au cadre réglementaire allemand de « traîtres ». Du côté de la droite chrétienne-démocrate, on souhaite davantage engager le modèle allemand dans une décentralisation des négociations, des accords d'entreprise en dehors des conventions collectives. « Une négociation individualisée permettrait aux entreprises d'adapter leur temps de travail et le niveau des salaires à leur situation, sans avoir à subir le résultat des négociations collectives qui ne leur conviendraient pas » (Rugraff, 2006). La CDU-CSU privilégie la liberté individuelle sur une coordination collective. Ce conflit à propos de la cogestion, né au cours de la campagne électorale de 2006 est aujourd'hui dans un tournant majeur dans la mesure où le gouvernement en place est une coalition. Les deux avantages sur lesquels se fondent les PME afin de s'adapter à un contexte globalisant, la négociation d'accords au niveau du secteur et la possibilité d'adapter ces mêmes accords aux besoins de l'entreprise, sont poussés d'un extrême à l'autre selon le bord politique. Il est alors nécessaire de pouvoir émettre une réserve quant à la continuité du bon fonctionnement de la cogestion, même si son efficacité pour le Mittelstand est à l'heure actuelle reconnue par tous.

⁴ « Die Mitbestimmung ist ein Standortvorteil für Deutschland »

C) Les caractéristiques du management au sein du Mittelstand

Le management allemand est influencé par de nombreuses données sociologiques, culturelles et économiques. Il en résulte un modèle spécifique appliqué dans les entreprises allemandes. Le Mittelstand possède en outre ses propres spécificités compte-tenu de sa structure plus petite et moins impersonnelle. Nous allons ainsi voir en quoi cette méthode de management est un facteur d'efficacité pour l'économie allemande. Les Allemands sont souvent considérés comme des individus ayant une relation particulière à l'autorité. Nous allons observer dans un premier temps ce mode traditionnel des rapports d'autorité. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons au « Wissensmanagement » ou la capacité à développer la gestion du savoir dans la PME. Enfin, de nouvelles approches de management apparaissent aujourd'hui et donnent lieu à des effets de mode. Nous verrons leur apport réel ou supposé pour le Mittelstand.

1) Le mode traditionnel des rapports d'autorité

Nous venons d'observer le sens du consensus des Allemands à travers l'étude du principe de la cogestion. Il y a ainsi un certain rapport de coopération entre les différents acteurs économiques afin de rendre le travail individuel bénéfique à l'ensemble de la société. L'environnement économique allemand peut être qualifié de productiviste, c'est à dire à la recherche de la meilleure efficacité organisationnelle. Les accords entre différents partenaires créent une alliance objective pour faire front à la concurrence. Le Mittelstand s'inscrit dans cette alliance comme un acteur de premier ordre. Cette logique s'applique au sein même de chaque entreprise du

Mittelstand. « Dans cette logique hiérarchique, la relation d'utilité est inversée. C'est l'échelon hiérarchique supérieur qui a des comptes à rendre aux échelons inférieurs. L'autorité n'est plus tutélaire, mais correspond à un simple niveau hiérarchique de coordination. Elle a pour fonction de faire en sorte que ceux d'en bas puissent travailler efficacement » (Untereiner, 2001). Les décisions opérationnelles sont prises au sein du service ou du groupe de travail dans les grandes structures professionnelles. Cette collégialité pour les prises de décision se retrouve au niveau des PME mais, du fait de leur structure moins hiérarchique, celle-ci s'effectue avec un groupe plus restreint. Les décisions sont toujours mûries dans le cadre de groupes de travail dont la réflexion doit être alimentée et gérée. « La négociation est le principal moyen social de la reconnaissance : négocier avec quelqu'un, c'est être reconnu par lui » (Bernoux, 1990). La pratique consensuelle et participative est un puissant générateur de confiance à l'égard de l'organisation. La PME peut se permettre d'impliquer un bon nombre de ses salariés ou collaborateurs pour la prise de décision. Cela suscite ainsi la prise de conscience de son utilité pour le salarié et la perspective de participer pleinement au projet. Les ordres sont par la suite plus facilement acceptés et demeurent le fait d'une décision prise en groupe donc les interactions individuelles sont ramenées à l'intérêt global de l'entreprise. Les tâches désignées pour accomplir la mission sont partagées entre des acteurs précisément identifiés. Cette acceptation de ces obligations permet l'organisation de zones de responsabilité efficaces. La distribution du pouvoir s'effectue dans un certain climat de confiance. Les PME, plus que les autres entreprises voient leurs dirigeants accepter une certaine perte de pouvoir au profit de l'efficacité. La hiérarchie correspond, dans ce mode de fonctionnement, à une fonction de coordination et non à une autorité fondée sur un statut de droit. La mécanique de groupe devient supérieure d'une certaine manière à l'autorité du chef

pour la gestion des projets eux-mêmes. Les interfaces sont toujours cependant respectées. L'employé s'adresse en effet d'abord à la personne concernée par le projet et ne provoque que très rarement une rencontre informelle avec le supérieur sans passer par un intermédiaire (Graña⁵, entretien 2007). La hiérarchie de l'organisation est respectée mais la réalisation du projet est davantage prise en compte que sa mise en valeur par rapport au supérieur hiérarchique. Chacun développe ses actions et ses tâches en s'adaptant à la mission. Ce système, du à une culture germanique fondée sur l'efficacité, permet davantage la prise en compte permanente des nécessités de l'entreprise sur le long terme que les intérêts personnels sur un plus court terme. L'inconvénient de ce système réside dans le fait que la hiérarchie n'influe plus au quotidien et coordonne seulement un mouvement général. A partir de cette considération, le risque d'immobilisme est conséquent car les salariés ne voient plus leur dynamique individuelle et personnelle progresser par rapport à leur poste ou leur profil de tâches. L'avantage certain est que l'autorité bénéficie d'une acceptation spontanée et automatique en Allemagne. Elle garantit aux salariés une « sécurité immédiate à travers des plans d'action clairement structurés et leur promotion à long terme » (Untereiner, op.cit.). Les relations au sein de l'entreprise sont simples car l'autorité n'a pas besoin de s'affirmer outre mesure. Ni la logique de statut, ni la relation de domination n'ont vocation à être mis en avant tant l'ordre donné repose sur un « devoir absolu d'exécution ». Par conséquent, la croissance des entreprises du Mittelstand est sans doute largement tributaire de cette capacité à pouvoir faire confiance à ses collaborateurs et ne pas s'exposer à des conflits de hiérarchie ou statuts. Il va sans dire que cette affirmation concerne une généralité d'entreprises. Des

⁵ Annie Graña est Directrice Marketing du groupe international SCA. Elle a pu observer les différences de management au cours de gestion de projets avec la filiale du groupe en Bavière où elle a travaillé pendant deux années.

cas particuliers, où les salariés ne veulent plus s'ancrer dans ce système sécuritaire, apparaissent dans certaines structures d'entreprises.

2) Le « Wissensmanagement »

En 1999, une étude fut conduite concernant le management du savoir dans les PME allemandes. Selon cette enquête menée par Infratest-Burke, 97% des Chefs d'entreprise considéraient le « Wissensmanagement » (management du savoir) comme important ou très important. Cependant, ils n'étaient plus que 6% à juger que le transfert de savoir au sein de leur entreprise était très bon et 36% qu'il était très bon. Une seconde enquête développée en Octobre 2001 précise que, dans l'entreprise, s'occupe du « Wissensmanagement ». Pour 82% des entreprises interviewées, la direction d'entreprise est en charge de la gestion et la transmission du savoir. Une autre donnée intéressante est que 29% des entreprises ont projeté de réaliser ou ont réalisé un système de management du savoir (Bellmann, 2002). Ainsi, la signification du Wissensmanagement pour les PME allemandes est claire. L'importance croissante du savoir dans l'entreprise leur apparaît indispensable. Avoir conscience du caractère primordial de ce facteur peut être considéré comme une force. Néanmoins, l'application dans la pratique reste rare et est soumise à des facteurs internes spécifiques aux moyennes entreprises. « Le management de la connaissance est important aussi longtemps que quelque chose de plus important apparaisse »⁶. Un élément essentiel pour caractériser le rapport du Mittelstand au savoir est la forte implication des chefs d'entreprise dans les domaines opérationnels. Il n'est pas rare par exemple que les clients importants, si nombreux qu'ils soient, soient directement

⁶ « Wissensmanagement ist wichtig – solange nichts Wichtigeres dazwischen kommt. »

gérés par la direction d'entreprise. Ceci caractérise un point que nous avons déjà eu l'occasion de développer : la flexibilité et l'orientation-client comme facteurs de succès du Mittelstand. Néanmoins, l'exploitation de toutes les forces de l'entreprise dans les moments de conjoncture positive comme dans les périodes plus difficiles nous permet d'observer la réelle considération par rapport à la gestion du savoir. Les chefs d'entreprise sont prioritairement en charge de ce management. Or, ils sont souvent dépassés par la quantité de travail, ce qui les amène à donner l'argument de l'absence de temps quant au développement du « Wissensmanagement » dans l'entreprise. Cependant, les PME ont su s'adapter aux nouvelles technologies de l'information à la fin du deuxième millénaire. En effet, conscientes du changement et des déficiences au niveau du « Wissensmanagement », les « Mittelständler » ont axé en priorité leur investissement vers l'ERP (Enterprise Resource Planing). Ce progiciel de gestion intégré leur a permis d'améliorer sensiblement l'horizon d'information de l'entreprise. Le système est cependant long à mettre en place et, dans la mesure où les PME sont spécialisées et orientées vers des niches de marché, la phase d'adaptation du logiciel à l'organisation et aux exigences de l'entreprise est particulièrement longue. Un autre point négatif apparaît avec le manque de couverture, même avec ce nouvel outil, des besoins en information et en connaissance des salariés. Les ressources semblent enfin être trop justes afin de pouvoir développer son propre Wissensmanagement pour les « Mittelständler » (Krey, 2002).

Cependant, il existe une certaine transparence au niveau du savoir de l'entreprise. Dans une entreprise de 250 ou 300 salariés, les experts internes de l'entreprise sont souvent connus de la plupart. Cette caractéristique est renforcée avec le nombre d'années passées dans l'entreprise. Ainsi, la grande masse de communication informelle est plus facilement développée dans les petites structures. L'introduction

d'une banque de données informant des compétences des collègues sera ici considérée comme inutile. Nous avons précédemment démontré qu'une des principales caractéristiques des relations dans les PME allemandes était la durée importante passée dans une entreprise pour un employé. Les relations au sein de l'entreprise se développent au fur et à mesure du temps et ainsi le réseau d'informations et de connaissance se crée plus facilement. L'orientation vers la fonction plus que vers le statut apparaît également être un facteur important pour caractériser le mode de gestion du savoir des PME en Allemagne. Les experts ou les techniciens sont facilement connus mais également facilement abordables grâce à cette distance hiérarchique plus faible en Allemagne qu'en France par exemple. Par conséquent, si le Mittelstand est dans la nécessité aujourd'hui de dynamiser son mode de gestion des connaissances, il bénéficie néanmoins d'une bonne circulation du savoir dans son entreprise. 65% des entreprises déclarent que l'utilisation inefficace des sources d'informations et de savoir dans leur entreprise conduit à des pertes de temps dans le développement des processus de l'entreprise et à la répétition d'erreurs (Krey, 2002). La gestion efficace des connaissances dans le Mittelstand reste ainsi relative aux particularités des entreprises.

3) Les nouvelles orientations du management en Allemagne

Un analyse de la littérature récente à propos des méthodes de management et une étude empirique menée auprès de PME et grandes entreprises (Süss, Kleiner, 2006) montre que le « Diversity-Management » se répand de plus en plus outre-Rhin. Il convient de nous poser la question si celui-ci est simplement une mode ou un changement réel des habitudes de management des entreprises allemandes.

Le « Diversity-Management » a été développé aux Etats-Unis dans les années 1980 en réaction à la démographie du marché du travail américain. Celui-ci était caractérisé par une diversité personnelle des salariés comme le sexe, l'âge, la couleur de peau, l'origine ethnique ou la nationalité. Toutefois, nous devons prendre en compte le fait que cette diversité va également se développer dans les pays européens. En effet, l'homogénéisation des marchés, l'internationalisation croissante et l'augmentation de l'émigration dans la plupart des pays industrialisés permettent d'affirmer l'importance de la société multiculturelle et par conséquent ses répercussions au niveau de l'organisation des sociétés. Le « Diversity-management » consiste à faire correspondre l'organisation de la structure de la société à la réalité du marché. Le but de cette méthode de management consiste à créer une organisation multiculturelle. Celle-ci n'est pas dirigée exclusivement vers le groupe des employés dominant mais utilise les potentiels de la diversité culturelle tout en essayant de réduire ses problèmes. Le « Diversity-management » suit l'idée que les employés ne sont pas semblables. Ce management se veut l'inverse des organisations monolithiques où l'on évite de considérer la différence entre les éléments du personnel afin de mieux privilégier la vision globale de l'entreprise. Cette méthode a pour inconvénients, entre autres, des pensées stéréotypées, la contrainte de respecter une certaine conformité et l'absence probable de solutions créatives face aux problèmes. A l'opposé de cette organisation monolithique, le « Diversity-management » expose des avantages certains. La plupart des lectures et commentaires vis-à-vis de cette méthode conduisent à affirmer l'augmentation de la flexibilité, de la créativité et de la capacité à innover dans une entreprise. En outre, à travers la prise en compte des différences entre les salariés, la satisfaction dans l'entreprise est assurée, apportant ainsi une meilleure performance et une baisse de la fluctuation des employés. Par conséquent, les coûts résultant d'un

manque d'intégration des membres du groupe ou d'utilisation des qualités propres à chacun des salariés peuvent être réduits et l'efficacité concurrentielle augmentée. De plus, la diversité culturelle devient également un avantage au niveau de l'image de l'entreprise. Nous pouvons notamment citer l'adaptation des activités Marketing aux besoins de différents segments-cibles de consommateurs. Le principal bénéfice du Diversity-management réside néanmoins dans l'optimisation du management personnel où l'utilisation de cette méthode permet d'éviter la discrimination dans le choix du personnel ou sa rémunération. Le pluralisme, l'hétérogénéité au sein des groupes de travail sont renforcés et deviennent les piliers de la réalisation d'une organisation multiculturelle.

Ce concept, dont la théorie commence à se répandre à travers toute l'Allemagne reste cependant utilisé principalement par les très grandes entreprises, comme le montre le tableau suivant.

Rapport entre la taille et l'utilisation de la méthode Diversity-management

Votre entreprise utilise-t-elle le Diversity-management ?	Nombre d'employés en dessous de 17 500	Nombre d'employés au dessus de 17 500	Total
OUI	9,1%	69,7%	39,4%
NON	90,9%	30,3%	60,6%

(Source : Süß, Kleiner, 2006)

Ces données, recueillies à partir de questionnaires envoyés à des filiales allemandes de groupes américains ou des entreprises allemandes, furent présentées à travers une étude sur le « Diversity-management » en Allemagne et aux Etats-Unis (Ibid.). Le résultat nous montre la faiblesse de son application au niveau des plus petites

entreprises en Allemagne. Ce n'est donc pas à proprement parler un changement profond des méthodes de management en Allemagne, mais sans aucun doute une nouvelle dynamique dont la plupart des études scientifiques allemandes tentent de démontrer la nécessité. Le Mittelstand, s'il n'est pas pour l'instant le principal utilisateur de cette méthode pourrait néanmoins le devenir, dans la mesure où nous avons vu que la propension des PME à agir au niveau international est grande en Allemagne. Ainsi, par une expansion du modèle au niveau national dans les plus grands groupes, à travers des relations étroites entre les PME et les Konzern comme Siemens et grâce à des politiques de soutien conduisant le Mittelstand à se développer à l'international, nous avons toutes les raisons de penser que le « Diversity-management » peut devenir une variable non négligeable du succès et de la croissance du Mittelstand. Il est à noter qu'en France, cette méthode apparaît être beaucoup moins développée et usitée, à la différence des entreprises outre-Rhin où les entreprises perçoivent la nouvelle dynamique apportée par ce nouveau style de management.

Le Mittelstand allemand est fortement imprégné de la culture germanique. Les différents facteurs que nous venons d'évoquer sont essentiellement dus à des aspects culturels, que ce soit au niveau de la signification du Mittelstand, l'organisation des PME ou leur management. Il est cependant impossible d'expliquer la croissance des PME et le succès du Mittelstand à travers les seules considérations culturelles. Les soutiens des différents acteurs économiques allemands sont la concrétisation matérielle de la volonté de voir les « Mittelständler » se développer. Ces apports institutionnels sont de différentes formes et fournis par différents opérateurs. Les niveaux d'aides sont partagés mais le but est clair : la croissance du Mittelstand.

III. Les facteurs institutionnels appuyant les

PME en Allemagne

Les actions institutionnelles envers les PME se concentrent essentiellement vers trois domaines. Il s'agit des formes juridiques de créations d'entreprise dont il faut se demander si elles sont, à l'heure actuelle, toujours efficace. Un deuxième domaine concerne les différentes politiques de soutien au Mittelstand, développées par l'Etat, les Länder ou les Instituts dédiés aux PME. Enfin, le financement des PME devient de plus en plus un sujet sensible et nous étudierons les efforts consentis dans ce secteur.

A) Un cadre réglementaire adapté ?

Aujourd'hui, le Mittelstand est confronté à un environnement en forte mutation. Comme toutes les entreprises, les PME doivent s'adapter à la déréglementation et à la mondialisation.

Les formes des contrats pour le Mittelstand sont particulières et le cadre juridique des PME est un facteur de stabilité pour ces entreprises qui ne sont pas forcément en mesure de faire appel à des spécialistes pour régler leurs problèmes à ce niveau. Cependant, ce cadre juridique est désormais remis en question et vient alors le

problème de son adaptation à l'environnement actuel des PME. Des éléments de réponse seront donc apportés à plusieurs situations problématiques en évolution.

1) Les formes juridiques des PME allemandes

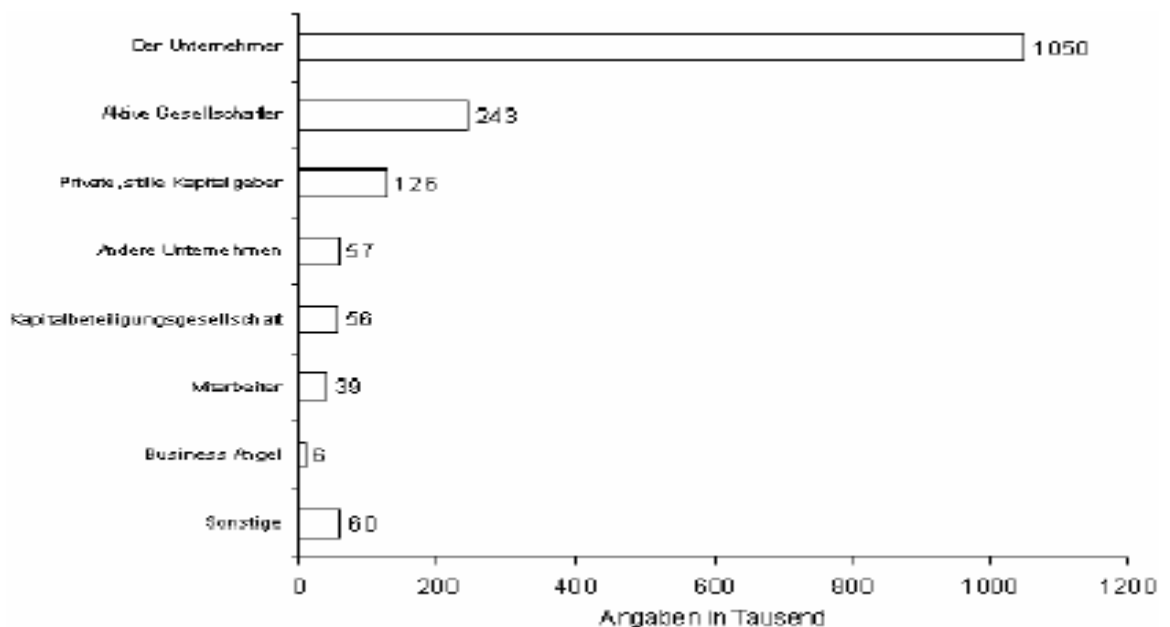
Plusieurs études nous indiquent que la forme juridique des PME allemandes a une forte influence sur leur croissance. Cette influence se base essentiellement sur le niveau de responsabilité (Harhoff, Stahl, Woywode, 1996). Un entrepreneur a, en définitive, le choix entre une forme juridique avec une responsabilité limitée ou illimitée. Si l'entrepreneur choisit la forme juridique à responsabilité illimitée, il obtiendra en cas de succès tous les bénéfices de son projet. A l'inverse, si le projet échoue, l'entrepreneur doit couvrir les frais et rembourser les créanciers avec sa fortune personnelle. L'entrepreneur peut choisir également la forme juridique à responsabilité limitée. Sa participation au remboursement des pertes est limitée, c'est-à-dire que la responsabilité limitée permet de réduire l'engagement du patrimoine personnel de l'entrepreneur. Par conséquent, il serait possible d'affirmer que les entrepreneurs ayant opté pour la responsabilité limitée ont tendance à choisir des projets plus risqués. La relation positive entre le niveau de risques et les bénéfices escomptés du projet permet d'émettre l'hypothèse que les formes juridiques à responsabilité limitée sont plus avantageuses à la croissance des profits, et donc à l'augmentation du nombre de salariés, élément significatif de la croissance d'une entreprise (Mohnen, 2005). Les formes juridiques des entreprises en Allemagne sont les suivantes :

- *Einzelunternehmung* : Entreprise unipersonnelle (Responsabilité illimitée)
- *Personengesellschaft* : Société de personnes (Responsabilité illimitée)

- *GmbH & CO. KG* : Société en commandite simple ou à responsabilité limitée
- *GmbH* : Société à responsabilité limitée
- *AG* : Société par action

Une étude de 2005 menée auprès de plus de 2000 entreprises allemandes montre que les entreprises avec une forme juridique GmbH croissent 6,3% plus vite, et les sociétés par action 11,1% plus vite que les entreprises unipersonnelles. Ainsi, cela confirme les théories selon lesquelles les entreprises à responsabilité limitée connaissent une croissance plus rapide que les entreprises à responsabilité illimitée (Mohnen, 2005). Aujourd'hui, le Mittelstand est toujours caractérisé par une forte concentration de la propriété dans les sociétés.

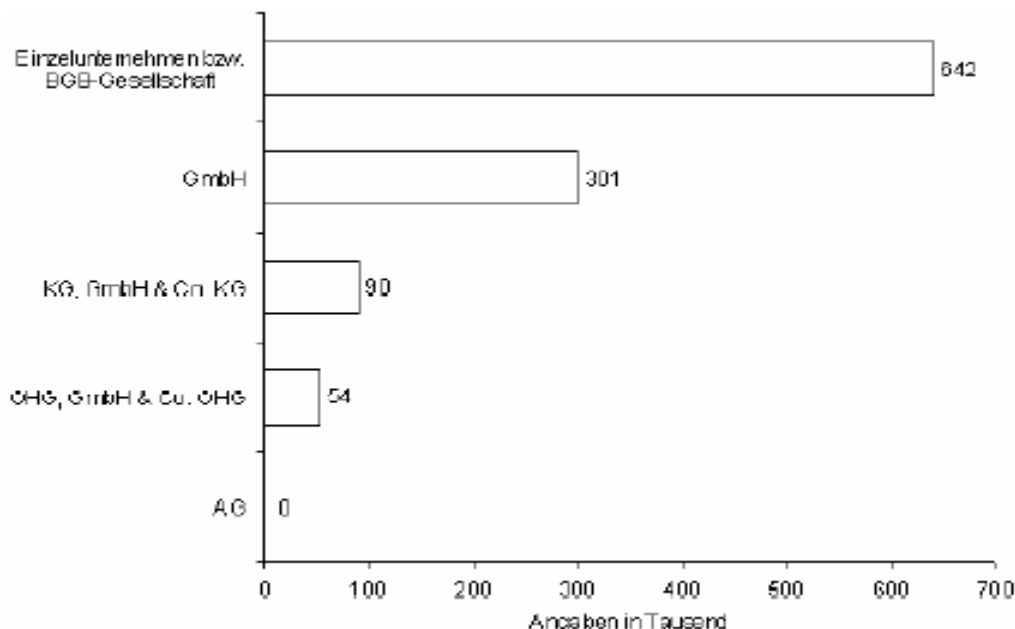
Les participations dans les entreprises du Mittelstand



(Source : Etude MIND 2003)

Les entrepreneurs qui ont encore une participation dans leur entreprise sont 90% à détenir plus de 50% des fonds propres. Ils exercent alors un contrôle total sur leur entreprise.

Les formes juridiques des entreprises du Mittelstand



(Source : Etude MIND 2003)

D'après le graphique, nous observons que la grande majorité des entreprises sont dirigées en tant que Einzelunternehmen. Cette forme juridique est suivie par les GmbH, les KG et les GmbH & Co. La société par actions qui est la forme juridique la plus répandue pour les grandes sociétés n'apparaît pratiquement pas au niveau du Mittelstand. Plusieurs aspects sont à mettre en valeur pour le Mittelstand. Celui-ci est aujourd'hui fortement marqué par une forte concentration des fonds propres chez l'entrepreneur ou le fondateur. Il n'existe quasiment pas de séparation entre la propriété et le contrôle. Deuxièmement, la société par action, qui est la seule forme juridique de société dont la loi oblige à des mécanismes de contrôle, est inexistante au sein du Mittelstand (Hilpisch, 2002). Ces caractéristiques, combinées aux études théoriques que nous avons décrites dans un premier temps, laissent à penser que les formes juridiques les plus appropriées à la croissance des PME ne sont pas choisies

par ces dernières. Les développements auxquels le Mittelstand devrait tendre prochainement sont de plus grandes exigences en transparence ainsi que le besoin d'une Corporate Governance. La forme juridique est un facteur important afin d'optimiser les possibilités de croissance ; néanmoins, le succès du Mittelstand ne semblerait pas se laisser justifier par cette donnée.

2) Le changement démographique et le problème des successions

Un problème important à l'heure actuelle concerne le vieillissement et l'inévitable succession à la tête des entreprises. En Europe, l'Allemagne est le plus touché par le phénomène. En effet, plus de 70 000 entreprises sont transmises chaque année, concernant plus de 900 000 emplois. Pour comparaison, cela concerne en France plus de 43 000 entreprises seulement pour 160 000 salariés. Ainsi, dans la plupart des cas, la succession s'annonce difficile, faute de repreneur au sein de la famille. De plus en plus de PME sont obligées de faire appel à un successeur externe. Le problème concerne un nombre croissant d'entreprises et principalement les plus petites. L'institut de recherche sur le Mittelstand (IfM) estime que le nombre de fermetures faute de repreneur est passé de 5000 en 2000 à 5900 en 2005. Nous pouvons souligner que la perte de connaissances et d'infrastructures avec ce phénomène est indéniable, surtout au niveau local (Gabel, 2004). Un des facteurs primordiaux dans un projet de succession est le traitement fiscal. Une comparaison européenne montre que la situation n'est pas si désavantageuse pour les héritiers allemands. Le montant de l'impôt s'élève en moyenne à 4% de la valeur de l'entreprise pour les descendants directs. L'Allemagne se place dans la moyenne au niveau européen. Les taux sont beaucoup plus élevés en France (16%) ou aux Pays-Bas (25%) par exemple. A l'inverse, en Irlande, au Luxembourg et au Royaume-Uni, les petites entreprises sont

légues sans impôts. Ce régime très avantageux se base sur les patrimoines d'entreprise immobiliers et fonciers par rapport au reste du patrimoine se constituant de l'argent liquide et des valeurs mobilières.

La transmission des entreprises du Mittelstand

	Nombre d'entreprises	%	Nombre de salariés
Total	70 900	100	678 000
Session à des membres de la famille	31 000	43,8	351 000
Vente à des concurrents	15 000	21,1	114 000
Vente à des cadres extérieurs	11 700	16,5	107 000
Vente à des salariés (MBO)	7300	10,2	72 500
Fermeture sans successeur	5900	8,3	33 500

(Source :Institut für Mittelstand, Bonn – Données 2005 pour les entreprises au CA supérieur à 50 000 euros)

Le vieillissement des entrepreneurs est un problème européen. La Commission européenne estime qu'un tiers des entreprises de l'Union Européenne feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années. Elle a d'ailleurs recensé dans un rapport six domaines de mesures facilitant la transmission, dont les mesures fiscales à destination des salariés et des tiers et des aides matérielles et logistiques pour les entrepreneurs. L'Allemagne accuse néanmoins un certain retard au niveau de la mise

en place d'instruments appropriés pour financer des cas spécifiques de transmission. Les mesures dans le domaine d'abattements fiscaux sur les droits de succession et de donation ne sont pas envisagées dans la mesure où ceux-ci sont perçus par les Länder. Il faudrait alors une initiative conjointe de ces derniers pour modifier la législation actuelle (Ibid.). Des améliorations sont surtout à prévoir dans le domaine logistique et du conseil. En effet, une priorité est donnée au perfectionnement des mesures de soutien actuel. Le portail www.nexxt.org en est la base. Celui-ci est transformé en un guichet unique pour toutes les questions de transmission d'entreprises, intégrant des bases de données sur les entreprises à transmettre. Il donne également la possibilité de recenser des consultants spécialisés et offrir des séminaires et des formations. Une institution est alors à prendre en considération ; il s'agit de la KfW-Bankengruppe, dont le rôle est ici central. Cet établissement de crédit pour la reconstruction (Kreditanstalt für Wiederaufbau) est un institut de droit public, fondé après la seconde guerre mondiale dans le but de financer la reconstruction de l'économie allemande. La KfW a depuis élargi ses tâches et s'est spécialisée dans l'octroi de crédits aux PME, notamment par l'intermédiaire d'un organe de l'institut nommé « Beratungsgremium für die Mittelstandsförderung » (instance de consultation pour la promotion du Mittelstand). La fusion entre la KfW et la DtA (Deutsche Ausgleichbank ou banque de compensation) a été favorisée par une loi *Föderbankenneustrukturierung* de 2003, permettant la création d'une KfW Mittelstandsbank. Les aides sont destinées aux entrepreneurs existants ainsi qu'aux créations d'entreprise innovantes. Par conséquent, ce problème des successions amplifie le rôle de cette institution dans le cadre des aides aux PME. Le lien recherche-entreprise va également être renforcé dans la mesure où il est prévu d'intégrer les questions de transmission dans les programmes d'étude et de recherche des universités (Ibid.). Le Mittelstand connaît de nombreux problèmes

concernant la succession d'entreprises. Les PME ainsi que les Autorités du Bund essaient de trouver des solutions adéquates. Les difficultés des PME ne sont pourtant pas que d'un seul tenant et il est important d'observer les autres problèmes auxquels le Mittelstand est confronté.

3) Une efficacité du cadre réglementaire encore à développer

Le Mittelstand est frappé par des problèmes de sa sous-capitalisation, du changement générationnel et des problèmes de financement liés en partie à Bâle II. Afin d'accompagner ces changements, le Gouvernement a commencé à partir de 2001 à développer des mesures dans le but d'assouplir le cadre réglementaire. La réforme de l'imposition des entreprises, entrée en vigueur début 2001 constitue une réelle avancée. Elle réduit la charge fiscale pour l'ensemble des entreprises mais elle met surtout fin à la longue pénalisation des entreprises du Mittelstand par rapport aux sociétés de capitaux, en permettant la défalcation de la taxe professionnelle dans l'imposition sur le revenu. C'est une mesure réservée aux sociétés en nom personnel et sous loi civile, dont la charge fiscale est maintenant inférieure de plus de 3% à celle d'une société en capitaux dans la même situation. Le Gouvernement est également revenu en 2004 à l'état de la réglementation de 1996 quant au règlement concernant les licenciements. Cette mesure ramène à 10 salariés le seuil à partir duquel s'applique la loi de protection contre le licenciement. Le seuil avait été en outre abaissé à 5 salariés en 1999. Les PME disposent ainsi d'un peu plus de flexibilité, mais cela ne suffit pas pour inciter à l'embauche, car la contribution du secteur à l'amélioration de la situation de l'emploi reste inférieure à son potentiel (Gabel, 2004). Les nouvelles entreprises et les petites entreprises restent en effet touchées par la lourdeur des charges administratives. La création d'une société à responsabilité limitée nécessite

des formalités relativement complexes par rapport aux autres pays. Le nombre des démarches requises et les délais de démarrage sont supérieurs à la moyenne (OCDE, Mai 2006). En outre, selon une enquête réalisée auprès des PME, le temps consacré par salarié aux tâches administratives est de 11 fois plus long pour les entreprises de 11 salariés au maximum que pour les salariés de 500 salariés ou plus. La proportion d'entreprises faisant état de charges administratives lourdes ou très lourdes est passée de 48% en 1994 à 70% en 2003 (Ibid.). L'évaluation de l'impôt, la rétrocession des impôts et des charges sociales aux autorités fiscales contribuent au niveau élevé des coûts administratifs. La multitude de dispositions spéciales et d'exonérations résultant de lois, des décrets et de décisions judiciaires engendre une certaine complexité difficile à maîtriser pour les petites structures. Jusqu'à présent, les réglementations étaient axées sur les moyens à mettre en œuvre. Les dimensions autorisées des pièces sont par exemple définies par rapport au nombre de salariés, à la durée quotidienne du travail et aux équipements intérieurs. Des dispositions techniques appliquées aux installations dissuadent les entreprises de rechercher des solutions à la fois satisfaisantes et efficaces. Celles-ci tendent ainsi à alourdir les coûts et à freiner l'innovation de produit ou de procédé. L'essentiel de l'effort à fournir au niveau de la réglementation serait par conséquent d'orienter cette dernière vers les objectifs à atteindre et non plus seulement les moyens. Enfin, le problème de la dispersion des organismes de contrôle vient alourdir encore un peu plus les charges administratives auprès des PME. Nous avons ainsi les autorités municipales de contrôle des activités industrielles et commerciales (« *Gewerbeaufsichtsämter* ») qui sont chargées de vérifier le respect des règles de sécurité. D'autres organismes ou entreprises agréés par les autorités publiques effectuent des contrôles supplémentaires relatifs à des prescriptions spécifiques, par exemple les règles de sécurité visant la transformation de

denrées alimentaires ou l'exploitation des restaurants. Les associations professionnelles (« *Berufsgenossenschaften* ») contrôlent le respect des règles de prévention qu'elles ont édictées. La dispersion des compétences entraîne une multiplication des contrôles à des fins similaires et pèse lourd sur les ressources des plus petites entreprises.

Un rapport de l'OCDE (Mai 2006) propose ainsi de confier à un seul organisme toutes les opérations de contrôle à vocation analogue. Il faudrait, selon cette même étude, mettre en place une analyse de l'impact des réglementations évaluant le coût et les avantages potentiels pour l'entreprise des réglementations nouvelles et existantes. Néanmoins, ce type d'initiative, nécessaire afin de décharger les entreprises et le Mittelstand en particulier de certains coûts inutiles, a déjà été mis en place à l'échelon de certains Länder comme la Bavière ou la Hesse. Ceux-ci ont créé des commissions chargées d'évaluer les coûts bureaucratiques des nouvelles lois. Nous percevons encore ici l'attention portée par les pouvoirs publics au Mittelstand. Il apparaît cependant être nécessaire de redonner de la qualité à certaines mesures, au lieu d'engager un nombre important de nouvelles lois. Il est également clair que les entrepreneurs allemands ont pu bénéficier d'une politique plus favorable en matière de fiscalité (Hausmann, entretien 2007). L'Allemagne est un pays assez attractif pour les entreprises avec un impôt sur les sociétés à taux unique de 25%, comprenant un assujettissement illimité sur les bénéfices mondiaux et limité sur les bénéfices allemands. La taxe professionnelle représente en outre de 12% à 20% sur le bénéfice des sociétés (Portail des PME, 2007).

B) Les politiques de soutien au Mittelstand

Les aides à l'innovation pour les entreprises sont en Allemagne nombreuses, notamment en raison du nombre et de la diversité des modes d'actions, que ce soit au niveau fédéral, régional ou local. « Deux idées maîtresses sous-tendent les actions menées : favoriser directement l'acquisition et l'utilisation de nouvelles technologies par les entreprises et promouvoir le transfert de technologie, en particulier réduire la distance entre la science académique et l'industrie » (Pilorget, 1996).

Le Mittelstand, désigné aussi comme le tissu industriel constitué par les entreprises de taille moyenne est un « véritable régulateur entre le monde des salariés et le monde des grandes entités et enjeu de l'équilibre de la société » (Ibid.).

En Allemagne se trouve a priori une volonté délibérée d'apporter un soutien potentiel à tout type d'entreprises, de la plus petite à la plus grande afin que celles-ci puissent exercer leurs activités à chances égales.

1) Les aides des Ministères et des Länder

Les aides aux PME en Allemagne ont démarré très tôt dès les années 70. En témoigne cette vingtaine d'agences de conseil en innovation créées en 1977. Elles s'appuyaient sur des structures déjà existantes comme les Chambres de commerce et syndicats professionnels.

Les PMI (Petites et Moyennes Industries) allemandes ont pu bénéficier dès 1978 d'une prime pour le financement d'activités de R&D (Pilorget, 1996). Ces mesures ne sont que des exemples et il serait vain de vouloir toutes les énumérer. Néanmoins, d'un point de vue plus actuel, il est à noter que le 11 novembre 2005, le nouveau Gouvernement fédéral s'est engagé à respecter l'objectif européen, fixé dans le cadre

de la Stratégie de Lisbonne de porter à 3% du PIB en 2010 les dépenses de R&D. La hausse envisagée n'était pas irréaliste : en 2003, cette part était de 2,55%. (Bourgeois, 2005a).

Un autre phénomène a cependant vu le jour depuis le début des années 2000. Il s'agit du ralentissement relatif de la progression de la R&D industrielle. Celle-ci est d'ailleurs à mettre en relation avec la forte progression de la recherche privée. Un problème est aussi inhérent à l'Allemagne : il s'agit de la trop forte concentration des activités de R&D dans une seule branche : l'automobile, et l'amorce d'un recul du nombre de PME innovantes.

Nous avons vu que les PME détiennent et dispensent en majorité le savoir. Elles sont donc au cœur de la politique de compétitivité globale allemande. Le gouvernement Schröder a fait de la politique d'innovation une priorité. La Chancelière Angela Merkel et son gouvernement de Coalition ont poursuivi cette politique visant à promouvoir et diffuser dans l'ensemble de l'économie une véritable culture de l'innovation. Le rapport 2005 du Ministère fédéral de la Recherche (BMBF) nous indique que près des deux tiers du total des entreprises industrielles allemandes sont innovantes au sens où elles lancent des produits et procédés nouveaux ou améliorés. Une série de facteurs structurels semble expliquer cette donnée. Nous pouvons citer premièrement la forte internationalisation d'une industrie qui, pour préserver sa compétitivité à l'export, innove essentiellement en rationalisant ses process (Bourgeois, op. cit.). Deuxièmement, les PME allemandes ont un poids supérieur à la moyenne européenne et des pays de l'OCDE dans la R&D industrielle. Ces PME exportatrices se concentrent dans les branches-phares de l'industrie comme l'automobile, la chimie ou la construction mécanique. Le troisième facteur concerne la forte culture de travail en réseaux de partenariat qui caractérise le Mittelstand. En

effet, il existe une diffusion rapide et intersectorielle des inventions comme des nouveaux savoirs techniques. La politique d'aide au Mittelstand développée à partir des années 60 englobe aujourd'hui diverses mesures. Nous pouvons citer entre autres les programmes d'aide au financement, les accompagnements des transmissions d'entreprises, les aides à l'exportation... Ces politiques s'adressent aux entreprises réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 million d'euros et employant jusqu'à 9 salariés (petites entreprises) et à celles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros et occupant jusqu'à 499 salariés (entreprises moyennes). Une modernisation administrative a vu le jour via l'e-gouvernement. La débureaucratization a également débuté, visant à agir sur le cadre réglementaire des activités.

En réalité, la politique du Mittelstand (« Mittelstandspolitik ») est complexe. Les politiques d'innovation allemande mêlent nécessairement éléments nationaux et communautaires. De plus, deux ministères sont compétents à l'échelon fédéral. Il s'agit de celui de l'Economie (BMW) et de celui de la Recherche (BMBWF). « Le premier mène une approche de politique économique générale dont fait partie le soutien aux PME, y compris en matière d'innovation ; le second se concentre plus particulièrement sur les grands programmes de recherche mais sans négliger le soutien à la R&D des PME. » (Bourgeois, op. cit.). Ces deux Ministères sont amenés à coopérer et à créer des passerelles entre les différents systèmes pour les optimiser. En 2003, une opération nommée « Offensive pro Mittelstand » a été lancée et avait pour but de relier les deux Ministères. Les compétences législatives en matière de recherche sont partagées entre le Bund et les Länder. Les Länder sont ainsi seuls compétents en matière d'éducation et la politique économique relève en théorie du Bund. Cependant, nous savons que les Länder ont la souveraineté administrative et disposent d'une large

autonomie budgétaire. Ce sont donc eux qui déterminent de fait sur leur propre territoire leur propre politique économique et structurelle et donc leur propre politique d'innovation. Celle-ci mêle dès lors des éléments nationaux, communautaires et régionaux. Ce facteur permet d'expliquer alors la compétitivité de Länder comme la Bavière et le Baden Württemberg. Cela a abouti en 2000 à la création à Bielefeld, en Rhénanie du Nord-Westphalie, d'une « Fachhochschule » privée, agréée par le Land et qui a pour mission de former des cadres dirigeants pour les PME en général. Cette Fachhochschule des Mittelstands (FHM) est à la tête d'un réseau de quatre Instituts, spécialisés dans la recherche sur le management, le transfert, la création d'entreprises et la formation continue. L'Institut für den Mittelstand (IML, Lippe ; www.iml.fhm.de) a lancé en 2004 un MBA « Direction d'entreprise dans le Mittelstand. » Il est également à noter que ces dispositifs relèvent d'une politique d'offre ou d'une approche bottom up. En effet, les pouvoirs publics ne pilotent pas ces politiques ; ils se contentent d'apporter leur soutien à l'initiative des acteurs privés en mettant à leur disposition des moyens budgétaires et des outils comme les infrastructures ou plus récemment les portails et bourses d'échange sur internet. Ainsi, que ce soit par le Bund (Etat Fédéral) ou par les Länder, les politiques d'innovation allemandes sont toujours collectives et largement générées par l'initiative privée. Le Ministère fédéral de l'Economie définissait sa politique envers le Mittelstand en 2003 comme « une mission transversale qui ne peut être menée à bien que dans le dialogue et la coopération ». La politique du Mittelstand est portée par la société civile, via ses intérêts organisés comme les partenaires sociaux, les fédérations professionnelles, les chambres consulaires, les fondations ou autres associations œuvrant dans l'intérêt collectif. A la base de ces engagements afin de promouvoir l'innovation des PME se trouve le « modèle rhénan », lui-même reposant sur deux piliers. Le premier est

l'acceptation d'une structure de l'Etat reposant sur l'organisation de la société civile dont les pouvoirs publics sont un acteur parmi tant d'autres (Bourgeois, 2004). Le deuxième pilier réside dans une approche libérale (Bourgeois, 2005b) commune aux forces de la société comme du monde politique ou économique allemand : elle privilégie la concurrence des marchés.

Dans son rapport 2005 sur la compétitivité technologique, le BMBF explique la priorité de la politique d'innovation allemande : « ...donner aux entreprises des directives et soutenir la recherche dans des technologies prédéfinies n'est pas le moyen adéquat. Il importe plutôt de laisser émerger une diversité de « designs d'innovation » et leur permettre d'entrer en concurrence. »

Il convient désormais d'expliquer un peu plus précisément les activités des deux ministères travaillant au développement d'un Mittelstand performant. Le Ministère fédéral de la recherche a pour principale mission le soutien au développement de méthodes de management. Le BMBF a soutenu de 1999 à 2004, à hauteur de 10 millions d'euros, un réseau ad hoc, appelé SENEKA (Service-Netzwerke für Aus-und Weiterbildungsprozesse). Celui-ci rassemblait 27 entreprises allemandes et étrangères et six Instituts de recherche allemands. L'Université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle dirigeait l'ensemble de l'initiative. La pratique des PME était visée dans ce programme et à ce titre, le Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fut également associé. Celui-ci est le lieu de concertation et de pilotage à l'échelon fédéral de la politique de formation professionnelle des partenaires sociaux. L'Institut contribue à la l'élaboration des profils des métiers ou leur modernisation.

Le Ministère fédéral de l'Economie a lancé à l'été 2005 deux programmes à destination des PME. L'un se nomme « *Wissensmedia* » et est dédié à la mise en œuvre des logiciels de business intelligence. Le deuxième projet porte sur le transfert

des méthodes de management du savoir dans le réseau des PME. L'initiative est appelée : « *Fit für den Wissensmanagement* » ou en traduction littérale : « *En forme pour la concurrence des savoirs* ». L'initiative se déroule sous la forme de plusieurs axes de travail allant de la sensibilisation à l'audit et en passant par la mise en concurrence des meilleures pratiques. Ces programmes reposent sur une architecture en réseaux. Ainsi, ces deux programmes ont été gérés et accompagnés par la Ruhr Universität de Bochum et par la Sozialforschungsstelle Dortmund, un institut interdisciplinaire de recherche sur le travail dépendant du Ministère de l'Economie, de la Recherche et des Technologies du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie. Le site internet : www.wissenmanagen.net sert de portail pour le pilotage des initiatives. « Les acteurs liés d'une manière ou d'une autre à ces efforts de transfert ou de formation sont donc par définition innombrables, d'autant que par ailleurs, ces programmes et initiatives sont reliés à l'éventail d'offre de conseil à destination des PME (création, développement, modernisation) ou aux divers programmes de diffusion du Business to Business » (Bourgeois, 2005a).

Ces éléments sont partie intégrante d'une politique globale envers le PME fonctionnant sur le triptyque : Bund, Länder et Instituts. Les Instituts les plus largement évoqués sont ceux de la société Fraunhofer et de la Steinbeis-Stiftung. Ils soutiennent la diffusion de l'innovation et proposent des aides aux entreprises, dont la plupart font partie du Mittelstand allemand.

2) Les soutiens des Instituts spécialisés pour l'innovation

Ces dispositifs mentionnés plus haut apportent une plus grande visibilité à des réseaux préexistants et se contentent parfois de relier entre eux ou avec des institutions

oeuvrant depuis longtemps à l'innovation comme au transfert de savoir (Bourgeois, 2005a). Les Instituts de la société Fraunhofer fondée en 1949 à Munich pour rassembler les fonds de soutien à la Recherche et Développement pour les entreprises qui font partie de ces réseaux. Le rayon d'action de cet institut, d'abord limité à la Bavière, s'étend à l'ensemble de la RFA en 1951, quand le Bund a la charge de gérer les fonds du plan Marshall. La société est devenue par la suite un acteur incontournable du paysage allemand de la recherche aux côtés de la Deutsche Forschungsgemeinschaft et de la Max Planck Gesellschaft. Elle dirige aujourd'hui le « Bureau de l'innovation » créé dans le cadre de la politique générale de l'innovation du gouvernement fédéral. L'Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), spécialisé dans l'économie du travail et des organisations a réalisé dans ce contexte un rapport dans lequel il identifie huit thèmes (IAO, 2005). Ceux-ci constituent des « impulsions » et l'une concerne la « force d'innovation des PME ». Le rapport rappelle l'importance d'un soutien ciblé en capitaux et accorde une place particulière au transfert et au développement des savoirs dans l'entreprise. Cela nécessite : « des structures et des processus, mais aussi une culture d'entreprise et une gestion des ressources humaines qui permettent à l'entreprise de développer sa capacité à absorber le savoir. » L'IAO désire également une concentration des efforts à destination des PME et notamment à travers le coaching, étant donné que les entreprises du Mittelstand, possédant souvent une culture patriarcale, ou très spécialisée, comme les impératifs de la gestion au quotidien, ne peuvent se permettre de mener par elles-mêmes un tel effort de formation.

La Fondation Steinbeis ou Steinbeis- Stiftung fait également partie des acteurs institutionnels. Elle fut créée en 1971 dans le Baden-Württemberg, avec pour mission d'accompagner le Mittelstand du Land dans le processus de globalisation des activités

et de diffuser les résultats scientifiques des activités de R&D dans les différents secteurs économiques du Land. La Fondation a pour ambition de proposer aux entreprises des services leur permettant de trouver une solution à leurs problèmes, en prenant en compte à la fois des considérations techniques, économiques et organisationnelles. Les services proposés sont de plusieurs ordres. Premièrement, la Fondation propose des prestations de conseil de nature générale avec des mises en contact avec des instituts de recherche ou des informations sur les subventions de l'Etat. Des prestations de conseil spécialisé réalisées par des experts peuvent également être fournies. Il s'agit alors d'analyses de problèmes, d'élaboration d'une solution, de l'estimation d'un marché ou d'une technologie ou enfin l'exploitation d'un produit ou d'une idée. Des travaux de recherche appliquée ou de développement, comme le conseil dans le choix de projets de R&D, la planification et la gestion des projets ou la recherche de contrats, sont un troisième pôle de services proposés aux entreprises. Enfin, des activités de transfert de connaissances avec des colloques sur des sujets techniques et économiques ou la formation aux technologies nouvelles sont développées par la Fondation. Le centre Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation de l'institut, créé en 2000, est spécialisé dans les solutions informatiques destinées aux entreprises. Il est membre du réseau du programme Wissensmedia et participe à ce titre au concours des meilleures pratiques. Le centre explique cependant que les logiciels ne sont qu'un outil placé au service de l'individu et de l'organisation, détenteurs premiers du savoir. « Une entreprise intelligente est une organisation apprenante qui met en œuvre de manière ciblée son précieux savoir » peut-on lire sur le site du centre. Le deuxième congrès sur le management du savoir s'est tenu les 12 et 13 octobre 2006 à Stuttgart. « La Fondation Steinbeis se situe donc en amont des entreprises et en aval des instituts de la société

Fraunhofer, eux-mêmes situés en aval des universités, si l'on veut classifier dans un modèle linéaire les différentes institutions du système national d'innovation allemand » (Pilorget, 1996). Ainsi, nous pouvons nous permettre d'affirmer que le système d'innovation allemand est très encadrant pour les entreprises et en particulier pour le Mittelstand, cible avouée ou non des programmes de transfert. Les entreprises du Mittelstand bénéficient de ce système et peuvent développer leurs activités avec l'aide certaine du Bund, des Länder ou des Institutions. Cependant, ce flux d'informations généré nécessite un management du savoir particulier permettant de faire circuler les idées et de les concrétiser en véritable innovation.

3) La nouvelle politique de la transmission de savoir

La nouvelle approche de la politique d'innovation allemande est expliquée sur le site internet du Ministère fédéral de la Recherche: « Quand on poursuit l'objectif d'un soutien ciblé à l'innovation, il faut tenir compte des différents facteurs qui l'influencent. Les découvertes scientifiques et les prototypes construits dans les laboratoires de développement sont un élément important. Mais pour que les idées et inventions se transmutent en innovation, il faut qu'il y ait de fortes incitations à leur commercialisation et à leur large diffusion. Les facteurs décisifs sont alors notamment l'état de la concurrence sur les marchés, les possibilités d'accéder aux capitaux, la culture du risque et l'aptitude au changement dans la société, la présence en nombre suffisant d'une main d'œuvre qualifiée, l'existence de règles favorables à l'émergence de l'innovation, reposant sur des normes, des standards, la brevetabilité, des lois et règlements, etc. Une politique moderne de l'innovation doit prendre en considération l'ensemble de ces facteurs. » Cette prise de conscience de l'Etat fédéral allemand d'un

changement d'orientation dans sa politique de soutien à l'innovation est clairement un avantage pour les entreprises du Mittelstand. Nous avons observé que les politiques à l'innovation en Allemagne sont le fait d'un dialogue entre une multitude d'acteurs. Une circulation permanente de l'information est alors nécessaire. Le flux d'informations est généralement assuré par les relais traditionnels que sont les médias d'information générale, l'information spécialisée et les programmes de formation proposés par les Chambres de Commerce et d'Industrie, les acteurs publics, les fédérations professionnelles ou les salons professionnels. Aujourd'hui, internet facilite et démultiplie la circulation de l'information. Internet devient alors le vecteur privilégié de cette politique d'innovation collective allemande (Bourgeois, 2005a). Les gouvernements allemands ont ainsi lancé des offensives ciblées afin d'inciter les PME à s'équiper (Bourgeois, 2003). De plus, le web permet d'accroître la transparence des diverses politiques d'innovation et donc leur efficacité. En effet, à partir d'une diffusion sur internet, les politiques deviennent toutes plus accessibles pour la masse. Enfin, la compétitivité entre les PME allemandes, basée sur la circulation et le partage des savoirs, est favorisée par l'outil internet. « Les trois quarts des Allemands étant socialisés dans et par l'entreprise, l'intelligence de l'économie est une caractéristique structurelle de l'identité économique et sociale allemande. Par ailleurs, la démocratie allemande, y compris économique s'est construite sur la libre circulation de l'information (en opposition à une double expérience historique où les savoirs étaient accaparés par les régimes hitlériens et soviétiques) » (Bourgeois, 2005a). La globalisation des activités à l'heure actuelle exige d'une économie aussi ouverte que celle de l'Allemagne qu'elle se comporte comme une organisation apprenante. Cela nécessite alors de manager la circulation des savoirs, et plus seulement de l'organiser, afin d'optimiser le processus d'acquisition, d'échange et de transformation du savoir.

L'Allemagne a ainsi su promouvoir de nombreuses politiques visant à développer l'intelligence économique. La diffusion du « *knowledge management* » ou en traduction allemande du « *Wissensmanagement* » est l'objectif de ces impulsions. La nouveauté apportée par ce Wissensmanagement, outre les explications fournies par le Ministère, constitue en une approche portant sur l'innovation des processus organisant la vie de l'entreprise. Il s'agit des éléments rendant l'entreprise innovante et compétitive. Les pouvoirs publics ont commencé une réforme du système de formation, menée conjointement avec les partenaires sociaux et les fédérations professionnelles, et dont l'enjeu est constitué par le développement des compétences-clés ou l'incitation à la formation tout au long de la vie. Néanmoins, le Mittelstand semble toujours accuser un retard par rapport aux grandes entreprises. En effet, le « Wissensmanagement » est déjà largement mis en œuvre à l'échelle des grandes entreprises. Le groupe Siemens a par exemple simplifié et raccourci ses circuits décisionnels, permettant l'émergence de synergies transversales autour de missions. Le ministère fédéral de l'Economie explique par rapport aux PME : « ...souvent les PME ne sont pas en mesure de dégager les moyens financiers requis pour recourir à des expertises extérieures. » Cette situation, dénoncée dans plusieurs rapports interpelle notamment les Instituts spécialisés qui évoquent l'importance de développer ce « Wissensmanagement ». L'institut Fraunhofer nous indique « de nombreux pays savent faire aujourd'hui aussi bien que nous, ils maîtrisent eux aussi ce qui faisait l'excellence de l'innovation et de la production allemande... » Cela nécessite alors de « faire mieux que bien-pour reconquérir cet avantage compétitif qui finance notre prospérité, notre sécurité, notre standard de vie... » Le changement culturel s'impose : « dans un monde global en mutation incessante, il faut agir et non pas réagir... ; saisir le changement comme une chance et non pas comme une menace – voilà le défi que doivent relever tous les

groupes constitutifs de la société, chacun et chacune ». Ainsi, c'est précisément ce que cherchent à impulser tous ces réseaux où « les PME allemandes puisent leur intelligence : une nouvelle culture du risque – une culture collective qui encourage l'action et sanctionne l'échec éventuel comme une étape positive dans un processus apprenant, et qui place l'individu et ses capacités au centre de l'économie de la connaissance ou de la société du savoir » (Bourgeois, 2005a).

C) Le financement des PME : un enjeu en mutation maîtrisé ?

Si le financement des PME allemandes a souvent été présenté comme un élément clé du succès du Mittelstand, il s'avère qu'aujourd'hui, celui-ci voit plusieurs éléments de sa structure se modifier en profondeur. La relation banque-entreprise particulière à l'Allemagne est à prendre en considération d'un point de vue historique et actuel. D'autre part, il convient également de développer plus précisément les caractéristiques du financement des PME en Allemagne. Cependant, la question du financement des PME en Allemagne connaît de profonds changements et difficultés qu'il est nécessaire d'analyser autant que les réponses apportées.

1) Une relation banque-entreprise spécifique à l'Allemagne

La relation banque-entreprise en Allemagne est caractérisée par un concept particulier : la « Hausbank ». Celui-ci signifie littéralement « banque-maison ». Cette notion fait référence à des liens privilégiés basés sur le partenariat et la confiance qui existent entre les banques et leurs clients. Ce type de relations existe principalement au sein de la culture germanique. La « Hausbank » a été créée dans les années 1850

durant la période de la révolution industrielle allemande. Avec cette nouvelle industrialisation, on vit apparaître un fort besoin de financement qui ne pouvait être couvert, faute d'investisseurs privés apportant des capitaux à long terme en quantité suffisante. La construction d'une infrastructure moderne conditionna ainsi l'organisation entre 1848 et 1870 du système bancaire allemand. Dès le milieu du XIX^{ème} siècle, les banques en apportant des capitaux aux entreprises ont pris en contrepartie des participations. Le phénomène de la « Hausbank » s'est encore renforcé au XX^{ème} siècle. En effet, après deux guerres et deux périodes d'inflation, les entreprises allemandes se sont retrouvées sous-capitalisées et les banques ont dû intervenir pour répondre à ce besoin.

Jusqu'à la fin des années 80, les banques et entreprises en Allemagne fonctionnaient selon le système de la Hausbank, où un établissement financier accompagne une entreprise au fil des générations, en capital comme en crédit. (Daigremont, 1990). Le concept de « Hausbank » ne connaît pas de définition stricte, sinon une collaboration durable, stable, et permanente entre une banque et une entreprise. Une entreprise confie à cette banque une part importante de son volume d'affaires et entretient avec elle des contacts fréquents. Le fait pour une banque de détenir le compte d'une entreprise est une condition nécessaire, mais largement insuffisante pour se prétendre être la « Hausbank » de cette même entreprise. Une entreprise peut avoir plusieurs « Hausbanken ». Mais elle a en général toujours une banque principale. Les autres « Hausbanken » sont considérées comme des banques secondaires. Le nombre moyen de banques par entreprise dépend de facteurs comme le secteur économique et varie de façon presque proportionnelle à la taille de l'entreprise. La fidélité que montrent les entreprises envers leurs banques est une caractéristique essentielle des relations banques-entreprises en Allemagne. La « Bankloyalität » signifie la tendance à rester

fidèle à sa banque pendant de nombreuses années. Les PME ont l'habitude de traiter leurs affaires avec un nombre limité de banques et confirment alors cette particularité des relations banques-entreprises en Allemagne. Des phases spécifiques permettent le développement de cette « Bankloyalität » et font alors de la banque le partenaire financier primordial. Les PME ont davantage besoin de conseils, en matière financière, économique ou de gestion que les autres entreprises, puisqu'elles n'ont pas toujours les spécialistes nécessaires pour certaines décisions complexes comme un investissement par exemple. Ainsi, la « Hausbank » peut donner des conseils de qualité pour prendre une décision. La « Hausbank » suit l'expansion de l'entreprise ; elle a alors connaissance du niveau de solvabilité, de sa structure des coûts, de sa capacité bénéficiaire, du marché, de la qualité des produits, de leurs chances de succès, des savoir-faire... Grâce à la relation de confiance existant avec l'entreprise, la « Hausbank » peut accorder rapidement des financements ainsi que donner un avis critique objectif. La banque partenaire fournit en outre de multiples études et informations variées demandées par les PME. Ces informations ne concernent pas seulement les questions financières. Nous pouvons citer par exemple les analyses et prévisions sur l'évolution des marchés. Les PME qui désirent exporter sont souvent intéressées par l'expérience des grandes banques dans les affaires internationales. Les informations peuvent également concerner le développement technologique et les innovations, le domaine fiscal, l'organisation de l'entreprise ainsi que les possibilités de coopération (Daigremont, 1990). Afin de répondre à ces besoins, la Deutsche Bank et la Dresdner Bank ont été parmi les premières à créer des filiales spécialisées dans le Mittelstand. Mis à part ces services fournis, plusieurs raisons peuvent expliquer la situation de fidélité des PME par rapport à leur banque. D'une part, les PME ont souvent un faible pouvoir de négociation, soit du fait de leur situation financière, soit

parce que leur poids relatif dans le bilan d'une banque est peu significatif. D'autre part, les conditions que les PME peuvent obtenir auprès d'une nouvelle banque sont souvent plus élevées que celles de leur « Hausbank ». Celle-ci favorise l'octroi de crédits aux PME. « La plupart d'entre elles accordent la priorité à une seule banque, qui effectue la plus grande partie de leurs transactions bancaires, et en contrepartie, s'engage à long terme vis-à-vis de ses clients fidèles. » (Bulletin de la Banque de France, 1999). Cette relation stable favorise un climat de confiance et de coopération entre les sociétés et les banques concernées, ce qui permet de réduire l'asymétrie d'information. La relation permet également à la banque d'assurer un meilleur contrôle, ce qui minimise le risque de crédit qu'elle supporte. La Banque Principale accorde aux PME un accès souple et aisé aux concours à court terme. Elle participe également au financement à long terme et favorise ainsi les opérations de restructuration et de croissance. En cas de difficultés financières, elle joue un rôle actif, en contribuant à maintenir l'exploitation par le renforcement des fonds propres, l'annulation ou la restructuration des dettes et l'octroi de nouveaux crédits. Elle peut également exercer une influence sur les stratégies de gestion des entreprises et leurs décisions d'investissement. Du à l'acquisition d'information et l'interaction répétée avec l'emprunteur au fur et à mesure du temps, la « Hausbank » accumule de l'information privée (Krahen, Schmidt, 2003). Ce privilège de l'information lie les deux parties l'une à l'autre en forgeant des liens entre la banque et l'emprunteur. Cette définition de Petersen et Rajan (1995) met en lumière les similarités entre une relation de prêt et la notion de « Hausbank » : « par une interaction rapprochée et continue, l'entreprise peut fournir aux prêteurs suffisamment d'informations et surtout une

perception interne des affaires de l'entreprise ce qui permet de réduire le coût du crédit et d'en augmenter la disponibilité. »⁷

Ainsi, la relation banque-entreprise apparaît centrale outre-Rhin. Nous venons d'évoquer les différents bénéfices que celle-ci peut apporter au financement des PME. Le Mittelstand se caractérise également par de nombreux aspects spécifiques au financement des entreprises allemandes.

2) La structure de financement du Mittelstand

L'Allemagne semble connaître de nombreuses spécificités au niveau de son organisation comptable et financière. Afin de posséder un étalon d'évaluation, il est possible d'effectuer une comparaison avec les structures françaises. En rapport avec l'intention d'harmonisation des législations des pays communautaires, la transposition de la 4^{ème} Directive européenne dans la législation comptable respective de chaque pays en 1999 a permis de faire apparaître des différences au sein des postes du bilan entre la France et l'Allemagne par exemple. Ces dernières expliquent en partie certaines des singularités de financement des PME entre les deux pays. En effet, dans le plan Comptable Général Français, les postes sont présentés en fonction de leur nature alors qu'en Allemagne, ces derniers sont présentés en fonction de leur degré d'intégration financière. Par exemple, en Allemagne, les dettes et créances commerciales « groupes et associés » doivent figurer sous une rubrique « créances et dettes à l'égard des groupes et associés » et non dans une rubrique « créances et dettes commerciales ». Ainsi, il y a objectivement une surestimation de l'ampleur des dettes et créances commerciales en France par rapport aux montants comptabilisés dans les

⁷ « By close and continued interaction, a firm may provide a lender with sufficient information about, and a voice in, a firm's affairs so as to lower the cost of and increase the availability of credit. »

bilans allemands (Bulletin de la Banque de France, 1999). En outre, les entreprises françaises présentent leurs comptes annuels avant affectation du bénéfice à la différence des entreprises allemandes qui les présentent après affectation au moins partielle du bénéfice. Une autre différence existe concernant le concept de participation. Celui-ci diffère entre les deux pays : le seuil de détention du capital de l'entreprise dans laquelle les fonds ont été investis en France est de 10 % et de 20% en Allemagne. Il y a une obligation de provision pour engagements envers les tiers en Allemagne et pas en France. La réglementation allemande permet d'intégrer à l'évaluation des immobilisations corporelles et des stocks des éléments de coûts (dépenses d'administration, frais généraux, amortissement des actifs immobiliers, intérêts sur emprunts...), dans une limite supérieure à celle autorisée par la réglementation française, plus restrictive. Ainsi nous venons d'observer des différences importantes au niveau de la comptabilité entre les entreprises allemandes et françaises. Les différences sont aussi remarquables au niveau des fonds propres, des dettes et des provisions pour risques et charges. Les PME allemandes ont recours aux trois sources de financement tandis que les PME françaises se financent principalement avec des fonds propres et des fonds empruntés. Les provisions ont un rôle moins important France donc l'endettement total est environ deux fois plus élevé que celui des entreprises allemandes. De manière générale, les entreprises françaises renforcent continuellement leurs fonds propres quelle que soit leur taille contrairement aux entreprises allemandes qui accusent un certain manque au niveau des fonds propres. La tendance à une réduction régulière de l'endettement bancaire a été vérifiée en France, et cela quelle que soit la taille de l'entreprise depuis le milieu des années 90. A l'inverse, le crédit bancaire classique constitue toujours pour les PME allemandes la source la plus importante de financement et confirme leur dépendance

vis-à-vis du système bancaire. L'endettement des entreprises allemandes le principal outil de financement des PME. Les dispositions législatives déterminent de plus ce comportement d'endettement. En effet, la loi sur la faillite et la loi régissant les biens permettent une vaste mobilisation des actifs du bilan pour couvrir le risque de crédit. Les banques peuvent ainsi se transmettre, par le biais, entre autres, d'une cession générale, l'ensemble des créances à recevoir ou des immobilisations corporelles d'une entreprise. « Dans le cas de certaines PME, 70 à 80 % des actifs peuvent ainsi être mobilisés, afin de constituer des garanties pour les banques » (Ibid.). De plus, les banques bénéficient d'une solide protection contre les pertes en cas de faillite. Elles peuvent limiter le risque de défaut par la constitution d'hypothèques ou de nantissements. Cette protection contre la faillite est plus rare pour les banques françaises. Par conséquent, les banques françaises courent un risque plus grand d'enregistrer des pertes liées à l'insolvabilité de leur débiteur que les banques allemandes.

Les provisions pour risques et charges ont une importance toute particulière dans le financement des sociétés allemandes. Cette constitution de provisions, notamment due au régime des retraites allemand, qui prévoit la dotation afin d'honorer la dette le jour du départ de l'employé à la retraite, permet aux entreprises d'accumuler des montants nécessaires. Cette accumulation se réalise bien avant que ces montants ne deviennent exigibles et donc réduit le bénéfice déclaré. Ceci a ainsi pour effet un allègement anticipé du fardeau fiscal. « Elle leur laisse ainsi la possibilité d'employer librement à long terme les ressources accumulées, comme s'il s'agissait de fonds autogénérés (effet de financement par le truchement du réinvestissement des fonds à l'intérieur de l'entreprise) » (Ibid.).

La flexibilité est sans doute la caractéristique principale et primordiale au niveau financier, avec la relation banque-entreprise, de la PME en Allemagne. Les petites entreprises allemandes ont une certaine facilité d'accès au crédit bancaire sous la forme de lignes permanentes ou de crédit global d'exploitation. Par conséquent, elles n'éprouvent pas le besoin d'accumuler des disponibilités et des valeurs mobilières de placement. Les raisons sont sans doute à chercher à travers la présence de facilités à obtenir des banques des garanties d'accès à la liquidité externe (concours bancaires courants).

D'autre part, l'engagement des banques en cas de procédure collective pour les débiteurs en état de cessation des paiements est facilité par la structure du code germanique d'insolvabilité (Krahn, Schmidt, 2003). L'ancien code nommé « *Konkurs- und Vergleichsordnung* » (procédure de liquidation et de redressement judiciaire), effectif jusqu'en 1999, ainsi que le nouveau code « *Insolvenzordnung* » (plan de résorption de l'insolvabilité) permettent aux banques de procéder à une aide plus efficace pour les entreprises et notamment les PME en difficulté. La nouvelle législation, entrée en vigueur en 1999 s'inspire directement de la législation américaine concernant les procédures collectives. Les modifications de la législation remontant au XIX^{ème} siècle sont nombreuses : la suspension immédiate des poursuites, l'administration par le débiteur et les prérogatives données au débiteur et au tribunal dans l'établissement du plan de redressement. Le premier dispose en effet d'un droit exclusif de proposition en début de procédure et le second a la possibilité d'imposer le plan aux créanciers dissidents. La loi allemande a introduit un nouveau critère d'ouverture de la procédure d'insolvabilité : « l'incapacité de payer imminente », dont seul le débiteur peut se prévaloir. Enfin, le tribunal peut prendre des mesures conservatoires, parmi lesquelles la suspension des poursuites, et ce avant même de se

prononcer sur la recevabilité et sur la validité de la demande d'ouverture de la procédure d'insolvabilité. La loi allemande s'efforce de créer un climat favorable à la sauvegarde de l'entreprise mais la satisfaction des créanciers demeure cependant le but premier. L'engagement des banques dans le cadre d'une procédure de redressement ou de sauvegarde est considérable en comparaison avec d'autres pays comme la Grande-Bretagne. Dans ce contexte, la « relation de prêt » qui unit la « Hausbank » et une PME devient essentielle. La « Hausbank », disposant d'informations privées sur l'entreprise, ayant une capacité supplémentaire dans la négociation, et possédant déjà des créances de l'entreprise concernée, devient la plus à même d'engager des fonds pour pérenniser l'activité de la société (Ibid.). Ceci constitue un avantage considérable pour le refinancement des « Mittelständler » traversant une crise.

Les principales différences entre le financement des entreprises en Allemagne et en France sont observables à partir du niveau des fonds propres, de l'accès au crédit bancaire, des liquidités comptabilisées au bilan, liées aux différences de stratégies mises en œuvre pour assurer à l'entreprise la flexibilité financière requise et des niveaux de stocks plus importants outre-Rhin. « Le système de financement adopté par les PME allemandes pourrait être défini comme étant celui du modèle traditionnel de financement bancaire, caractérisé par un niveau élevé d'endettement et d'intermédiation bancaire, et qui va de pair avec une très faible constitution de fonds propres » (Bulletin de la Banque de France, 1999). Le financement des PME en Allemagne connaît à l'heure actuelle une nouvelle évolution. Celle-ci est nommée: « Mezzanine Kapital » (Hausmann, entretien 2007). Il s'agit d'une structure de financement avec une partie des capitaux détenue par la famille et une autre détenue par les des organisations étrangères au cercle familial. En revanche, le développement

des « private equities »⁸ au niveau des PME en Allemagne semble être trop récent pour vraiment parler d'un nouveau système de financement des PME en Allemagne.

3) Les difficultés auxquelles le Mittelstand doit faire face et la volonté de trouver des solutions

« Le nouvel accord sur les capitaux propres des banques, Bâle II, remodèle la relation banque-entreprise, si centrale outre-Rhin, et modifie profondément les conditions de financement d'un Mittelstand qui reste encore trop souvent handicapé par sa traditionnelle faiblesse en fonds propres. Si le fameux « credit crunch » n'a pas eu lieu, les banques sont devenues plus sélectives dans le choix de leurs crédits et obligent les PME à s'ouvrir à des schémas de financement plus innovants... » (Gabel, 2004). Le constat donné par cet analyste nous laisse penser que le Mittelstand éprouve de nouvelles difficultés concernant ses capacités à développer une structure de financement efficace, raison ou conséquence du succès des PME allemandes.

Un contexte conjoncturel ainsi que le comportement plus sélectif des banques en matière de crédit avec l'arrivée de Bâle II sont en train de modifier la structure de bilan des PME. Il existe une faiblesse traditionnelle en fonds propres des PME allemandes. Celle-ci est en effet devenue pénalisante. En témoigne le taux moyen des fonds propres rapporté au bilan de 20% pour les « Mittelständler », loin derrière la concurrence internationale. Ce taux est de 45% aux Etats-Unis, 41% au Royaume-Uni, 34% en France et de 22% au Japon. Diverses études ont montré l'effort fait par le secteur afin d'améliorer la situation. Cependant, ce sont les plus grandes PME ainsi que les sociétés de capitaux du secteur manufacturier qui ont procédé à ces

⁸ Private equity : marché et fonds d'investissement spécialisés dans les opérations d'acquisition ou de prise de participations dans des entreprises non-cotées

augmentations de fonds propres. Or, ce sont précisément celles-ci qui affichaient déjà auparavant un niveau de fonds propres élevé. Au niveau régional, on observe une tendance de faiblesse des fonds propres plus importante à l'est qu'à l'ouest, les nouveaux Länder étant marqués structurellement par un manque de grandes PME. Une réserve est à émettre concernant les bilans des entreprises du Mittelstand qui ne font pas apparaître l'ensemble des capitaux de garantie (haftende Eigenmittel). Néanmoins, le niveau en fonds propres du Mittelstand n'atteint même pas un tiers de celui des grandes entreprises (Ibid.).

Un autre problème concernant le Mittelstand allemand est celui du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres. Le premier programme Bâle I avait introduit une norme homogène de 8% de fonds propres, se traduisant empiriquement par une subvention des mauvais risques par les bons risques. Les mauvais projets se trouvaient en effet en mesure de voir leur financement se concrétiser grâce à un taux leur paraissant avantageux, tandis que les bons projets devaient se contenter de ce taux élevé afin de pouvoir accéder à un financement de la part des banques. Ainsi, Bâle II implique le passage d'un système traitant chaque risque de manière identique à une individualisation des risques. De plus, la relation négative entre la corrélation des capitaux et la probabilité de risque de défaut, définie par les formules de Bâle II, n'est pas si probante (Dietsch, 2003). Le risque du crédit diffère davantage au sein des PME, entre les petites PME et les plus grandes PME. Dans le cadre de la réforme Bâle II, chaque banque doit adapter les conditions de crédit au risque et à la probabilité de défaut de l'entreprise, mesurés par un rating soit externe (agences spécialisées) soit interne. Bâle II entre progressivement en vigueur depuis le 31 décembre 2006. La mise en place de ce système risque de faire subir aux PME plus que chez les grandes entreprises une dégradation de leurs conditions de financement. « Chez les premières,

la part des crédits bancaires s'élève à 45% du bilan tandis qu'elle est à seulement 9% chez les secondes. « La dépendance du crédit bancaire est d'ailleurs telle que celui-ci joue partiellement le rôle de quasi fonds-propres, une conséquence de la relation très étroite entre le patron et son banquier (principe de la « Hausbank ») » (Gabel, 2004). Une série d'études et de dossiers consultatifs réalisés entre 1999 et 2003 ainsi qu'un lobbying intense de la part du Mittelstand ont permis de provoquer une adaptation substantielle du système. L'accord final, présenté le 26 juin 2004 contenait trois mesures favorables au Mittelstand. Celles-ci sont de plusieurs ordres :

- les crédits aux entreprises dont le volume total de crédits bancaires ne dépasse pas 1 million d'euros peuvent être traités par la banque comme des crédits aux particuliers, exigeant ainsi moins de réserves en fonds propres.
- concernant les crédits aux entreprises au Chiffre d'Affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros et au volume de crédit supérieur à 1 million d'euros (auprès de l'établissement bancaire concerné), le calcul du risque de défaut dépendra de la taille de l'entreprise. Plus celle-ci sera petite, plus la probabilité de défaut sera réduite.
- dans le cas des crédits à long terme, Bâle II exige des fonds propres supplémentaires ; cependant, l'autorité de contrôle nationale a le choix d'exonérer ce supplément des entreprises avec un Chiffre d'Affaires annuel et un bilan de moins de 500 millions d'euros. L'autorité allemande, la Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), a annoncé son intention de pratiquer cette exonération (Traistra, 2003).

Ces améliorations pourront ainsi offrir au Mittelstand des conditions de financement proches de celles que les PME possédaient auparavant. Par rapport à la version initiale des accords de Bâle II, l'ancien niveau d'exigence de fonds propres de 8% ne sera atteint qu'à partir d'un rating BB, alors qu'il était normalement de BB+. Un problème subsiste néanmoins ; il s'agit d'une critique sur la pratique même du rating. Cette

méthode se base sur les chiffres du bilan et ne prend donc pas en compte toutes les particularités des PME. Nous pouvons par exemple citer le fait que le bilan ne contient pas tous les éléments, surtout l'immatériel de l'entreprise. En outre, les bilans des entreprises sont suffisamment corrélés pour qu'on puisse évoquer un certain problème de procyclicité du fait de Bâle II. Une dégradation des bilans des entreprises inciterait les banques à durcir leur offre de crédit. Ceci provoquerait un durcissement global des conditions de crédit et dégraderait davantage la situation des entreprises. Il est clair que Bâle II conduit à une plus grande disparité des conditions de crédit. Le financement sera plus cher pour les entreprises présentant un grand risque et pour celles ne faisant pas d'efforts au niveau de la transparence. Cette exigence de transparence et de transmission d'informations apparaît être un problème pour le Mittelstand, encore plus que pour les grandes entreprises, les premières étant souvent habituées au principe de la banque-maison ou « Hausbank » basé sur la confiance et dont nous évoqué les fondements précédemment. Si un affaiblissement du principe se fait déjà sentir à l'heure actuelle, les PME ne se détacheront pas si simplement d'un principe qui a d'ailleurs participé à leur succès. Les banques restent en effet le partenaire privilégié du Mittelstand. Il s'agit principalement des caisses d'épargne, des « Landesbanken » (banques des Länder) ou des banques mutualistes. Le principe de la banque-maison est préservé pour les deux axes primordiaux de la relation : les questions de financement et l'accès aux aides offertes par les 23 promoteurs publics, dont surtout la Kfw-Bankengruppe et les « Landesanstalten für Aufbaufinanzierung » (Instituts de financement) des Länder. Il est également à noter que les entreprises dont le financement sera rendu plus difficile par l'arrivée de Bâle II sont incitées à utiliser d'autres formes de financement, comme le leasing, le factoring (vente de créances à un tiers) et obligations d'entreprises (Schneider, 2003). Ces instruments sont encore

réservés à une minorité de PME mais la situation évolue rapidement avec l'émission de la première obligation perpétuelle lancée par une entreprise du Mittelstand (Claas, producteur de machines agricoles) il y a deux ans.

Les entreprises du Mittelstand font face à une nouvelle donne au niveau du financement de leur projet et développent alors différents moyens pour répondre aux nombreux problèmes qui se posent. Un autre soutien serait à chercher au niveau étatique avec les politiques d'aides des acteurs publics. Néanmoins, celles-ci ne sont également pas tout à fait optimales. Depuis la loi de « Förderbankenneustrukturierungsgesetz » (loi visant la restructuration des banques du Bund) de 2003, les banques doivent veiller à ne pas pratiquer de distorsion de la concurrence, en échange de la préservation de la garantie de l'Etat. La conséquence directe est l'incitation pour les banques commerciales de proposer encore un peu plus leurs propres solutions financières au détriment des moyens offerts par les promoteurs publics. Les aides financières ont pourtant progressé continuellement ces dernières années. Un rapport de la Deutsche Bundesbank d'octobre 2003 nous indique qu'en 2002 plus d'un tiers des moyens de soutien aux entreprises est allé aux PME, soit 700 millions d'euros sur un total de 1,8 milliard d'euros. « Le problème est que ces dernières ne disposent pas toujours des informations nécessaires quant à l'existence de ces fonds ; en outre, les volumes exigés (montant minimum pour une promotion) sont souvent trop élevés. D'autres instruments comme surtout les aides indirectes (garanties, cautionnements), sont de plus en plus utilisés. » (Gabel, op.cit.). Ainsi, des difficultés nouvelles apparaissent au niveau du financement pour le Mittelstand en Allemagne. Les entreprises allemandes ainsi que les différents acteurs du financement des entreprises ont pris conscience des problèmes et veulent y répondre en apportant des modifications substantielles. Les PME disposent des atouts nécessaires pour

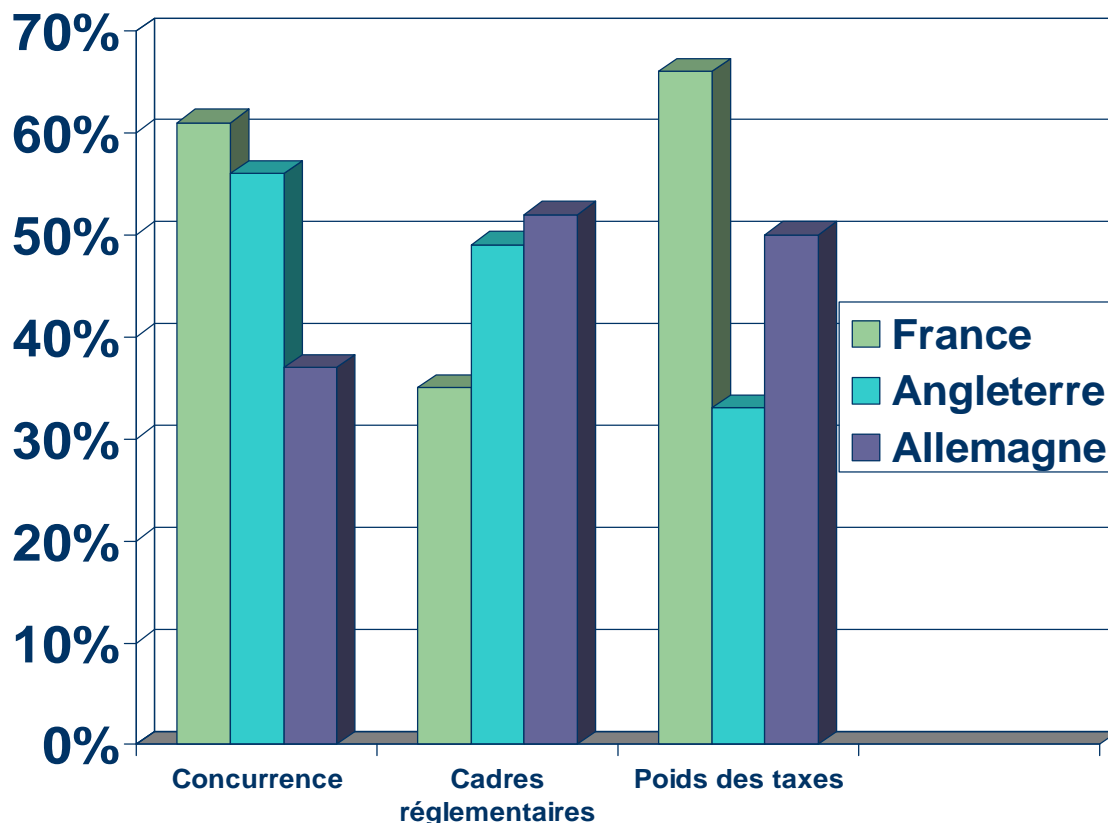
s'ajuster aux réorganisations en cours comme c'est le cas pour Bâle II. Cependant, afin que le Mittelstand puisse développer son potentiel, un nouvel équilibre doit être trouvé, « laissant plus de place à l'initiative individuelle et à la prise de risque » (Gabel, op.cit.).

Conclusion

Le Mittelstand est un ensemble d'entreprises, souvent familiales, conduites par un entrepreneur visionnaire, bénéficiant d'une culture, d'une histoire auxquelles la majorité du peuple allemand adhère. Le Mittelstand est visé par de nombreuses politiques de soutien économique, que celles-ci soient conduites par les Ministères, les Länder ou les Instituts privés. Leur financement traduit également l'idée que les volontés des acteurs économiques convergent vers un objectif de développement du Mittelstand. Critères formels à respecter, adaptation, évolution ont été les mots-clés à travers cette étude. Il est clair que le concept est aujourd'hui plus que jamais une raison de fierté pour l'Allemagne qui trouve ici le pilier nécessaire au maintien de sa croissance retrouvée. Les PME sont toujours primordiales au sein du tissu économique et social allemand. Une dernière question se pose cependant : les perspectives d'avenir sont-elles optimistes ? En effet, outre les aspects positifs mis en avant, nous avons pu observer une certaine nécessité d'adaptation plus poussée dans certains domaines tels le financement ou le cadre réglementaire. Une étude réalisée fin 2006 par la société financière GE Commercial Finance nous permet d'observer que les PME allemandes montrent plus d'enthousiasme que les PME françaises, mais moins que les Britanniques concernant l'avenir. Les PME allemandes sont 23% à prévoir une croissance inférieure à celle du marché, contre plus de 35% en France et 12% en Angleterre (Le Journal du Net, 2007). En revanche, le graphique nous montre quels sont les facteurs supposés freiner la croissance pour les PME des trois pays européens. Les entreprises allemandes ne perçoivent pas la concurrence comme un frein à leur développement (37%), contrairement aux entreprises françaises (61%) et anglaises (56%). Les handicaps seraient plutôt du côté du cadre réglementaire où 52% des

entreprises allemandes estiment que celui-ci est trop lourd. Ce chiffre est moins élevé en France avec 35%. Le poids des taxes est également pointé du doigt. En effet, 50% des PME outre-Rhin le juge trop important. A titre d'indication, cette opinion est assez répandue en France (66%) et peu en Angleterre (33%).

Facteurs jugés entraver la croissance des PME



(Source : « Les Clés de la Croissance » : étude menée par GE Commercial Finance en France, Grande-Bretagne et Allemagne auprès de PME de 10 à 250 salariés)

La vision de Monsieur Haussmann concorde avec cette étude. En effet, il estime que trois raisons majeures expliquent le fait que l'Allemagne dispose de beaucoup plus de petites et moyennes entreprises que la France. Premièrement, la constitution générale de l'économie entre la France et l'Allemagne est différente. L'économie française serait davantage orientée vers l'Etat alors que l'économie allemande serait plus

ournée vers le marché. « Les PME souhaitent de la liberté et de l'ouverture dans leurs actes de gestion » (Hausmann, entretien 2007). Ainsi, la conception de l'économie permettrait d'une part cette liberté d'action et de l'autre une compréhension de la concurrence comme élément incontournable.

Un deuxième facteur avancé est celui de la diversité des tailles d'entreprises plus importante en Allemagne qu'en France. Les sociétés allemandes sont de grandeurs différentes et peuvent allier de façon efficace une couverture de la clientèle large en étant présent sur un marché très étroit. La France semblerait disposer de très grandes entreprises ou de PME mais moins d'entreprises de taille moyenne couvrant uniquement une niche par exemple.

Enfin, et sans doute le facteur différentiel le plus probant, est celui nommé par Monsieur Hausmann comme « la fierté du local ». Les « Mittelständische Weltmarktführer » sont plus de deux tiers à avoir leurs locaux et établissements principaux dans des petites communes. La culture familiale de l'entrepreneuriat se combine alors avec la culture régionale. Les entreprises sont très actives au niveau de leurs villes d'implantation, souvent le lieu de vie de la famille fondatrice. Elles s'occupent en effet de fournir équipements sportifs, financer la construction d'établissements scolaires ou de musées en plus d'être bien entendu le principal employeur de la commune. Les finances de certaines villes tiennent par conséquent souvent à la bonne santé d'une seule entreprise. Chacun a alors tout intérêt à voir grandir et se développer la société. Le local n'est ainsi jamais sous-estimé, ce qui nous amène à affirmer la présence d'entreprises performantes de façon décentralisée en Allemagne⁹, à l'inverse peut-être de la France, où chaque société aspire à la croissance et la notoriété à travers l'implantation dans la capitale.

⁹ Il est néanmoins nécessaire de préciser que les Länder Bavière et Baden-Württemberg concentrent de façon plus importante que les autres régions les PME leaders mondiaux.

L'économie allemande, à nouveau sur le devant de la scène européenne et mondiale en cette année 2007, reste toujours empreinte de cette culture d'un Mittelstand pilier de l'économie sociale de marché. La gestion du Mittelstand allemand est pour l'économie française une dynamique à prendre en exemple, tout en comportant des éléments à améliorer, tels l'adaptation de la structure financière ou la simplification des procédures administratives.

Bibliographie

Livres

Equilbey, Noël et Boyer, Luc, (2003), « Organisation-Théories-Applications », Editions d'organisation, Paris

Ferrand, Frédérique, (1997), « Droit Privé allemand », Dalloz, Paris, p. 686-689

Pilorget, Lionel, (1996), « France-Allemagne : comment promouvoir la coopération industrielle entre PME », Peter Lang, Bern, p. 96-101, 127-167, 252-263

Simon, Hermann, (1996), « The hidden Champions : Lessons from 500 of the world's best unknown Companies », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Untereiner, G., (2001), « S'implanter et réussir sur le marché allemand », Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, Paris, p. 98-172

Documents de travail

Allouche, José et Amann, Bruno, (2000), « L'entreprise familiale, un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, (FCS) Vol. 3, n°1, Mars 2000, Editions Economica, Paris

Almus, M., (2000), « What characterizes a fast growing firm ? », Centre for European Economic Research (ZEW), Cahier de recherche, n°00-64, Manheim, Allemagne

Almus, M. et Nerlinger, E.A., (1999), « Growth of new technology-based firms-which factors matter ? », *Small Business Economics*, vol. 13, n°2, p. 141-154, Manheim, Allemagne

Bates, T., (1990), « Entrepreneur human capital inputs and small business longevity », *Review of Economics and Statistics*, vol. 72, MIT Press, Cambridge, Etats-Unis, p. 551-559

Beck, Thorsten ; Demircuc-Kunt, Asli ; Laeven, Luc ; Levine, Ross, (Décembre 2004), « Finance, Firm Size and Growth », National Bureau of Economic Research, Cambridge, Etats-Unis

Bellmann, M.; Krcmar, H.; Sommerlatte, T., (2002), « Praxishandbuch Wissensmanagement », Symposium, Düsseldorf, Allemagne

Bernoux, Philippe, (1990), « La sociologie des organisations », Seuil, Paris.

Betbèze, Jean-Paul et Saint-Etienne, Christian, (Juin 2006), « Une stratégie PME pour la France », Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.

Bourgeois, Isabelle, (2005a), « Comment l'intelligence vient aux PME allemandes », *Regards sur l'économie allemande* – Bulletin économique du CIRAC n°74, Cergy-Pontoise, France

Bourgeois, Isabelle, (2005b), « Années Schröder : les 'recentrages' successifs de la politique économique et sociale », *Regards sur l'économie allemande* – Bulletin économique du CIRAC n°73, Cergy-Pontoise, France

Bourgeois, Isabelle, (2004), « Une convalescence fragile », *Regards sur l'économie allemande* – Bulletin économique du CIRAC n°67, Cergy-Pontoise, France

Bourgeois, Isabelle, (2003), « Comment les PME allemandes passent-elles au numérique ? », *Regards sur l'économie allemande* – Bulletin économique du CIRAC n°61, Cergy-Pontoise, France

Brüderl, J. et Preisendörfer, P., (2000), « Fast growing businesses, empirical evidence from a German study », *International Journal of Sociology*, vol.30, n°1, p. 45-70

Brüderl, J., Preisendörfer, P. et Ziegler, R., (1992), « Survival chances of newly founded business organizations », *American Sociological Review*, vol. 57, n°2, p. 227-241

Dietsch, Michel et Petey, Joël, (Avril 2004), « Should SME exposures be treated as retail or corporate exposures? A comparative analysis of default probabilities and asset correlations in French and German SMEs », *Journal of Banking and Finance*, vol. 28, Issue 4, p. 773-788

Dietsch, Michel et Petey, Joël, (Mars 2002), « The credit risk in SME loans portfolios: Modeling issues, pricing, and capital requirements », *Journal of Banking & Finance* vol. 26, Issues 2-3, p. 303-322

Fontagné, Lionel et Artus, Patrick, (Octobre 2006), « Evolution récente du commerce extérieur français », Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris.

Fritsch, Michael, (1990), « Arbeitsplatzentwicklung in Industriebetrieben », De Gruyter, Berlin, New-York

Gabel, Markus, (2004), « Financement et vieillissement: le Mittelstand en mutation », *Regards sur l'Economie allemande* – Bulletin économique du CIRAC, Cergy-Pontoise, France

Gibrat, R., « La loi de l'effet proportionnel », Comptes-rendus de l'Académie des Sciences, pour 1932 ; présenté par E. Jouguet le 7 mars 1932

Ginarte, Juan Carlos et Park, Walter G., (1997), « Determinants of Patent Rights: A Cross-National Study », mimeo, American University, Washington D.C.

- Güldenbergh, Stefan et Hetling, Holger, (Septembre/Octobre 2004), « Wissensmanagement falsch verstanden ? », *Die Betriebswirtschaft*, Schäffer Poeschel, Stuttgart, Allemagne
- Hansmann, W., (Août 2002), « Finanzierung Mittelstand 2002 », Institut für Industriebetriebslehre und Organisation, Universität Hamburg, Allemagne
- Harhoff, Dietmar; Stahl, Konrad; Woywode, Michael, (1998), « Legal form, Growth and Exit of west Germans firms – empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries », *Journal of Industrial Economics* 56 (1998), p. 453-488
- Harhoff, Dietmar; Stahl, Konrad; Woywode, Michael, (1996), « Legal form, Growth and Exit of west Germans firms – empirical results for manufacturing, construction, trade and service industries », CEPR Discussion Paper 1401, Londres
- Hilpisch, Y., (Septembre 2002), « Die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Konzernen und im Mittelstand », Innovalue Management Partner GmbH, Hamburg, Allemagne
- Hofstede, G., (2001), « Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management », 2ème Edition, München, Allemagne
- Hofstede, G., (1980), « Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values », Abridged Edition, Beverly Hills-Londres
- Holtbrügge, Dirk et Welge, Martin K., (2003), « Internationales Management », 3ème Edition, Schäffer Poeschel, Stuttgart, Allemagne
- Jovanovic, B., (1982), « Selection and the Evolution of Industry », *Econometrica*, vol. 50, n° 3, mai, New-York, Etats-Unis, p. 649-70
- Krahnen, Jan P. et Schmidt, Reinhardt H., (Août 2003), « The German financial system », Oxford University Press
- Kremer, Michael, (1993), « The O-Ring Theory of Economic Development », *The Quarterly Journal of Economics*, August 1993, Harvard University's Department of Economics, p. 551-557
- Kremp, Elisabeth ; Sauvé, Annie ; Paraque, Bernard, (Octobre 1999), « Modes de financement des entreprises françaises et allemandes », Bulletin de la Banque de France n°70
- Krey, Gregor, (2002), « Wissensmanagement im Mittelstand – Wo steckt der Nutzen ? », Leseprobe: Krcmar, H. ; Sommerlatte, T., (2002), « Wissensmanagement », Bellmann, M., Symposium, Düsseldorf, Allemagne, 864 pages
- Kühlhorn, Gerd, (2001), « Das Mittelstand », *Impulse*, Deutschland, p. 24-30

- Kumar, Krishna ; Rajan, Raghuram ; Zingales, Luigi, (Novembre 2002), « What determines firm size ? », National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 7208
- Lefresne, F., (2003), « Les jeunes et l'emploi », La Découverte, collection Repères, Paris
- Mohnen, Alwine et Nasez, Julia, (Janvier 2005), « Unternehmenswachstum im Mittelstand », Universität zu Köln, Allemagne
- Müller, Werner A., et Bihn, Martina, (1999), « Structure and dynamics of German Mittelstand », Physica-Verlag, Heidelberg, Allemagne, 223 pages
- Nelson, R. R. et Winter, S. G. (1982), « An evolutionary Theory of economic Change », The Belknap Press of Harvard University, Londres
- Paillet, Philippe, (1999), « Freins psychologiques et transmission d'entreprise: un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale PME*, vol.12, n°3, Trois-Rivières (Québec), Canada
- Petersen, Mitchell A., Rajan, Raghuram G., (1995): « The effect of credit market competition on lending relationships », *The Quarterly Journal of Economics* 110, p. 407-443.
- Rosen, Sherwin, (1982), « Authority, Control, and the Distribution of Earnings », *Bell Journal of Economics*, Automne 1982, p. 311-323
- Rugraff, Eric, (Mars 2006), « Les enjeux économiques allemands : programmes électoraux, campagne et grande coalition », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, Vol.38, pp.61-83
- Schneider, H. et Hommel, U., (2003), « Financing the German Mittelstand », EIB-Papers, vol.8, n°2
- Schumpeter, Joseph Aloïs, (1912), « Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung », Duncker & Humblot, Berlin
- SPD (Sozial Demokratische Partei Deutschlands), (2005), « Vertrauen in Deutschland », Das Wahlmanifest der SPD, http://kampagne.spd.de/040705_Wahlmanifest.pdf
- Süss, Stefan et Kleiner, Markus, (Septembre/Octobre 2006), « Diversity-management in Deutschland : mehr al seine Mode ? », *Die Betriebswirtschaft*, Schäffer Poeschel
- Swedberg, Richard, (Août 2006), « The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna », *Journal of Cultural Economics*, Springer
- Traistra, G., (2003), « Basel II – Aktueller Stand und Auswirkungen auf die Mittelstandfinanzierung », Kredit für Wiederaufbau

Urban, Sabine, (2000), « Globalisation et société multiculturelle : fin ou reconfiguration des modèles socioéconomiques nationaux ? (L'économie sociale de marché allemand vs le colbertisme français) », Cahier du CESAG n°8, IECS Strasbourg, France

Wagner, Peter, (1994), « A sociology of Modernity. Liberty and discipline », Routledge, Londres

Weber, Max, (1904-1905), « L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », traduction par J. Chavy, Plon, Paris, 1964 ; nouvelle traduction par J.-P. Grossein, Gallimard, Paris, 2003.

Wortmann, Michael, (Décembre 2004), « Aldi and the german model: Structural Change in German Grocery Retailing and the success of grocery discounters », *Competition and Change*, vol. 8, Issue 4 Decembre 2004 , p. 425 - 441

Woywode, Michael et Lessat, Vera, (2001), « Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne », *Revue internationale PME*, volume n° 3-4, Trois-Rivières (Québec), Canada

Articles

Centre de Documentation et d'Information de l'Ambassade d'Allemagne :
(28 novembre 2006), « Nouvelles d'Allemagne : Les entreprises allemandes sont confiantes pour 2007 »,
(21 novembre 2006), « Nouvelles d'Allemagne : Les PME, un moteur pour l'emploi pour l'économie allemande »

Delanglade, Sabine, (Mars 2007), *L'Express*, 14/03/2007, « Le grand méchant profit »

Mathieu, Béatrice, (13 mars 2007), Centre de Prévision de *L'Expansion*, « Bonne nouvelle, l'Allemagne augmente ses salaires »

Eurostat, (2003), *Le journal du Net*, « Comparaison du salaire brut moyen annuel en Europe », , www.journaldunet.com/management/repere/salaires_europe.shtml

Fauconnier, Flaure, (6 décembre 2006), *Le journal du Net*, « Les PME françaises sont peu confiantes dans leur avenir »,
www.journaldunet.com/management/0612/0612164-croissance-pme.shtml

De Tricornot, Adrien, (9 mars 2007), *Le Monde Economie*, « Pourquoi les PME françaises ont-elles du mal à grandir »

Publications officielles

Aktionsgemeinschaft Wirtschaft und Politik, (1991), « Politische Informationen für Abgeordnete, Journalisten und Mitglieder, n°1, Février 1991

Bundesministerium für Bildung und Forschung, (2005), « Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005 », www.bmbf.de

Douette, André, (Avril 2006), « Kleine und mittlere Unternehmen in Europa und ihre Finanzierung – Der Standpunkt der Kreditsbürgschaftsbanken », Association Européenne du cautionnement mutuel

Deutsche Bundesbank, (Octobre 2003), « Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland », Monatsbericht

Enderer Peer, (2006), « Innovation at work : The European Human Capital Index », Conseil Européen de Lisbonne

Etudes Economiques de l'OCDE, (Mai 2006), « L'Allemagne », 43-44, 133-138

Etude MIND, (2003): « Mittelstand in Deutschland », Impulse Magazin, Institut für Mittelstandforschung Bonn

Institut für Arbeit und Organisation, (2005), « Deutschland innovativ. Ein Beitrag der Fraunhofer-Gruppe im Innovationsbüro für die „Partner für Innovation“ », (iao.fraunhofer.de)

Note de veille, (26 février 2007), « Jeunes Français, jeunes Allemands : regards croisés sur les premiers pas dans la vie professionnelle », Centre d'Analyse Stratégique

Commission Européenne, (2005), « Le capital humain : un facteur de croissance et de promotion de l'emploi au niveau régional. Le cas de l'Allemagne. », Rapport officiel

Entretiens et conférences

Entretien téléphonique avec Madame Graña, Annie, Directrice Marketing SCA, Strasbourg, 10 mai 2007

Entretien téléphonique, avec Monsieur Haussmann, Professeur et Docteur honoraire à l'Université Erlangen-Nürnberg, ancien Ministre de l'Economie du Bund (1988-1991), Strasbourg, 14 mai 2007

Haussmann, Helmut, (28 janvier 2006), « Les limites des ressources des moyennes entreprises leaders mondiaux », conférence à l'Université Erlangen-Nürnberg

Haussmann, Helmut, (3 janvier 2006) « Les principes de leadership de marché pour les moyennes entreprises leaders mondiaux », conférence à l'Université Erlangen-Nürnberg

Hausmann, Helmut, (31 octobre 2005), « Les bases de l'internationalisation des moyennes entreprises leaders mondiaux », conférence à l'Université Erlangen-Nürnberg

Sites internet

Bundesministerium für Bildung und Forschung :
http://www.bmbf.de/_search/searchresult.php?URL=http%3A%2F%2Fwww.bmbf.de%2Fpress%2F688.php&QUERY=mittelstand

Bundesministerium für Bildung und Forschung, (Nouvelle approche de la politique de l'innovation allemande) : (www.bmbf.de/de/1316.php)

Bundesministerium für Finanzen:
http://www.bundesfinanzministerium.de/lang_de/nn_3034/nsc_true/DE/Service/Glossar/M/050,templateId=renderPrint.html

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/mittelstand.html>

Center for Financial Studies : <http://www.ifk-cfs.de/homepages/h-veroeffentlichungen.htm>

Centre Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation:
www.steinbeis-wissensmanagement.de

Deutsche Gewerkschaftsbund: <http://suche.dgb.de/suche.cgi?q=mittelstand&cs=iso-8859-1&fm=on&t=dgb>

Institut für Mittelstandforschung Bonn : <http://www.ifm-bonn.org/>

Kärcher: http://www.karcher.fr/fr/Qui_sommes-nous_/Historique.htm

Kreditanstalt für Wiederaufbau: <http://www.kfw-mittelstandsbank.de/>

Portail des PME: http://www.portaildespme.com/upload_user/fiscalite-des-entreprises/fiscalite-en-europe.htm

Site d'aide aux entrepreneurs: <http://www.mittelstanddirekt.de>

Mémoires

Daigremont, Isabelle ; Directeur de mémoire : Urban, Sabine, (1990), « La Hausbank : Partenaire traditionnel des entreprises allemandes, à l'épreuve des nouvelles données de la concurrence – Analyse comparée avec les relations banques-entreprises en France », Rapport du CESAG – Université Robert Schuman / Groupe IECS-EME n°90

Mathurin, Violaine ; Directeur de mémoire : Waechter, Matthias « L'avenir des entreprises du Mittelstand allemand, Etude de cas : le secteur de la construction à Brandebourg »,
Institut Européen des Hautes Etudes Internationales de Nice, année académique 2002-2003

Annexe 1 : Lexique des termes allemands

- Mittelstand : Désigne aussi bien la classe moyenne que les moyennes entreprises allemandes
- Mittelständler : Entreprises appartenant au Mittelstand
- Mittelständische Weltmarktführer : Littéralement : Moyennes Entreprises Leaders Mondiaux – PME allemandes ayant connu une croissance et un succès rapides
- Typischer Mittelständler : Moyenne entreprise typique : environ 100 salariés et chiffre d'affaires de 20 à 30 millions d'euros
- Hauptschule, la Realschule ou le Gymnasium : Correspond au système scolaire secondaire français : Collège et Lycée
- Wissensmanagement : Management du savoir ou la gestion des connaissances au sein de l'entreprise
- Gewerbeaufsichtsämter : Correspond en français à l'inspection du travail
- Berufsgenossenschaften : Association préventive des accidents du travail
- Mittelstandspolitik : Politique du Bund (Etat fédéral) ou des Länder dédiée aux entreprises appartenant au Mittelstand
- Hausbank : Littéralement : Banque-maison – Correspond à la banque principale de l'entreprise avec laquelle cette dernière entretient des liens privilégiés
- Bankloyalität : Fidélité à sa banque et transmission d'informations privées sur la situation de l'entreprise
- Konkurs- und Vergleichsordnung : Procédure de liquidation et de redressement judiciaire
- Insolvenzordnung : Plan de résorption de l'insolvabilité
- Landesbanken : Banques des Länder
- Landesanstalten für Aufbaufinanzierung : Instituts de financement
- Förderbankenneustrukturierungsgesetz : Loi visant la restructuration des banques du bund

Annexe II : L'exemple d'un mittelständische Weltmarktführer

Kärcher ou l'histoire d'un mittelständische Weltmarktführer (Kärcher, 2007)

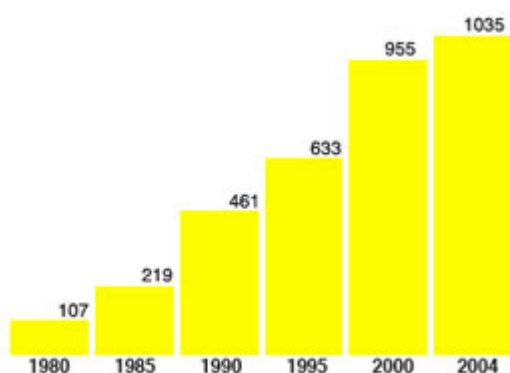
Alfred Kärcher fait partie de cette race d'inventeurs-entrepreneurs si bien représentée dans l'état allemand du Wurtemberg au début de l'ère industrielle. Leur liste est longue – elle va de Robert Bosch en passant par Gottlieb Daimler jusqu'au Comte Zeppelin. Ils mettaient toutes leurs forces et toute leur énergie à concrétiser leurs idées.

Au début des années trente Alfred Kärcher se spécialise dans la construction de gros éléments chauffants à immersion, c'est-à-dire dans les sels fondus que l'on réchauffait à l'aide de thermoplongeurs. Après diverses tentatives, apparaît enfin le four de trempe pour métaux légers, le "four à bain de sel Kärcher", qui fut construit à 1 200 exemplaires jusqu'en 1945.

Mais Alfred Kärcher ne devait pas récolter les fruits de sa grande invention. Comme tant de pionniers, il ne fut pas le témoin de la réussite globale de son innovation. "Ce n'est que dix ans après sa mort, 20 ans après l'étincelle initiale que son idée de base fut adoptée par le marché", se souvient Johannes Kärcher. Le chef de l'entreprise disparut le 17 septembre 1959 à l'âge de 58 des suites d'un infarctus : il laissait sa femme Irène, son fils Johannes âgé de neuf ans et Susanne trois ans.

Dans une description de la société datant de 1940 il est dit : "La fabrique de machines Alfred Kärcher s'est développée, après des débuts modestes, en une belle usine dotée de locaux spacieux, de larges rues et de vastes zones de stockage. A l'origine, elle produisait des fours électriques pour l'industrie, principalement des fours à bain de sel (sel fondu) pour le revenu de l'acier et la trempe des métaux légers d'après son propre brevet." (Kärcher, 2007)

Chiffre d'affaires



Effectif

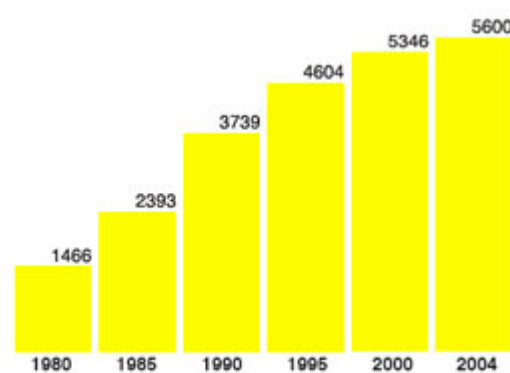


Table des matières

Sommaire	3
Introduction	4
I. Les facteurs technologiques influençant l'expansion du Mittelstand allemand ...	9
A) La croissance des entreprises allemandes : l'exemple des « Mittelständische Weltmarktführer »	9
1) Le rappel des notions-clés.....	10
2) Les « Mittelständische Weltmarktführer »	12
3) L'intégration des économies d'échelle et des courbes d'apprentissage dans la politique de l'entreprise.....	13
B) La structure du marché allemand	17
1) Les modèles théoriques combinant structure de marché et croissance de l'entreprise.....	18
2) La réalité de la relation entre marché allemand et croissance des PME	20
3) Les branches ou secteurs dans lesquels le Mittelstand est performant	22
C) Le capital humain et les forces productives du Mittelstand	25
1) L'entrepreneur ou le talent pour diriger	25
2) Le capital humain en Allemagne	29
3) La rémunération et les salaires comme facteurs de croissance des PME	33
II. Les facteurs d'organisation du Mittelstand.....	36
A) Le Mittelstand : une signification particulière pour l'Allemagne	36
1) Un contexte historique favorable	37
2) Des critères culturels marquants	38
3) Le Mittelstand comme créateur de lien social	40
B) L'organisation de l'entreprise à travers l'organisation de la société.....	41
1) L'influence de la culture allemande sur la culture de l'entreprise.....	41
2) Les systèmes et les fonctions au sein de la PME	47
3) Les relations du travail et le gouvernement d'entreprise	51
C) Les caractéristiques du management au sein du Mittelstand	54
1) Le mode traditionnel des rapports d'autorité	54

2) Le « Wissensmanagement ».....	57
3) Les nouvelles orientations du management en Allemagne.....	59
III. Les facteurs institutionnels appuyant les PME en Allemagne	63
A) Un cadre réglementaire adapté ?	63
1) Les formes juridiques des PME allemandes	64
2) Le changement démographique et le problème des successions	67
3) Une efficacité du cadre réglementaire encore à développer	70
B) Les politiques de soutien au Mittelstand	73
1) Les aides des Ministères et des Länder.....	73
2) Les soutiens des Instituts spécialisés pour l'innovation	78
3) La nouvelle politique de la transmission de savoir	81
C) Le financement des PME : un enjeu en mutation maîtrisé ?.....	84
1) Une relation banque-entreprise spécifique à l'Allemagne.....	84
2) La structure de financement du Mittelstand.....	88
3) Les difficultés auxquelles le Mittelstand doit faire face et la volonté de trouver des solutions	93
Conclusion.....	99
Bibliographie.....	103
Annexe 1 : Lexique des termes allemands	111
Annexe II : L'exemple d'un mittelständische Weltmarktführer.....	112

Après des années difficiles, l'économie allemande semble aujourd'hui retrouver une certaine dynamique. Celle-ci est de nouveau portée par l'efficacité de ses Petites et Moyennes Entreprises, nommées sous le terme générique : « Mittelstand ». Il est possible d'analyser le Mittelstand à travers des facteurs technologiques, organisationnels et institutionnels. Si la France éprouve toujours des difficultés à développer des PME compétitives, il y a sans doute des éléments outre-Rhin qu'il serait peut-être intéressant de prendre en considération afin d'améliorer la situation française. Il faut avant tout s'interroger sur les réels facteurs de succès de ce Mittelstand, souvent vu comme la pierre angulaire de l'économie sociale de marché allemande.

After a difficult period, the German economy seems to have regained today a certain dynamics. This dynamic is carried by the efficiency of the Small and Medium Enterprises (SMEs), called "Mittelstand". It is possible to explain this "Mittelstand" through technological, organizational and institutional factors. If France experiences some problems to develop competitive SMEs, there are supposedly elements from Germany that could be taken into consideration to improve the French situation. However, one need to first examine the real factors of success of the "Mittelstand", which is often considered as the corner stone of the German social market economy.

Mots-clés / Keywords

Mittelstand

Petites et Moyennes Entreprises

Croissance des PME

Culture

Management

Soutien institutionnel