

**UNIVERSITE ROBERT SCHUMAN  
INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE STRASBOURG**

**LE CAPITALISME FAMILIAL ALLEMAND  
EN PERSPECTIVE**  
**Un héritage certain et des lendemains en questions**

**Eva LEROY**

**Direction du mémoire :  
Pr. Dr. Günther Ammon, Pr. Michel Dietsch**

**Mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'I.E.P.  
Juin 2008**

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.

## **Résumé**

Le capitalisme familial allemand est une réalité. Cette étude donne des instruments théoriques et empiriques pour définir et comprendre les entreprises familiales allemandes. Une perspective historique de long terme met en évidence les fondements du modèle allemand, et la place accordée au capitalisme familial dans celui-ci. Les crises politiques, économiques et sociales ont forgé ce système original qui inspire de nombreux qualificatifs - capitalisme bancaire, relationnel, coordonné... - où l'entreprise familiale reste présente dans le *Mittelstand* comme dans le grand capitalisme. Dans la période récente, ce modèle a entamé une profonde et nécessaire réforme, qui montre paradoxalement autant le déclin du capitalisme familial que sa possible rénovation par le maintien de l'éco-système germanique.

**Mots clés :** *Capitalisme familial, Entreprise familiale, Allemagne, Histoire, Mittelstand, Famille, Propriété, Contrôle, Réseaux, Banques, Actionnariat*

## **Abstract**

Family business is still a strong actuality in Germany. This study gives theoretical tools and empirical clues to define and to understand what a German family business is. A long term orientation helps to understand the historical German pattern of family capitalism in the *Mittelstand* as well as in the big business from 19th century until now. Family capitalism is a part of the German variety of capitalism, which includes bank-, dedicated- and relationship-oriented capitalism as other strong characteristics of the system. In the recent period, the german model has been strongly criticized and rearranged, but some studies point the stability of the german ecosystem and the persistence of family business.

**Key-words :** *Family capitalism, family business, Germany, History, Mittelstand, Family, Ownership, Control, Network, Bank*

# SOMMAIRE

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

## TABLE DES MATIERES

Résumé.....	2
Sommaire .....	3
Table des matières.....	4
Table des illustrations.....	7

### **INTRODUCTION..... 8**

### **PARTIE 1: UN PORTRAIT DU CAPITALISME FAMILIAL EN ALLEMAGNE..... 10**

#### **I.1) DEFINIR L'ENTREPRISE FAMILIALE ..... 10**

I.1.1) DISTINCTIONS PREALABLES : ENTREPRISE FAMILIALE, ENTREPRENARIAT, FAMILLE ET <i>MITTELSTAND</i> .....	11
Entreprenariat et entreprises familiales .....	11
Familles, famille-entrepreneur et entreprise familiale.....	11
Mittelstand, KMU et entreprises familiales.....	14
I.1.2) DEFINIR L'ENTREPRISE FAMILIALE, COURT ETAT DE L'ART ET METHODOLOGIES.....	15
Des définitions de l'entreprise familiale : un bref état de l'art.....	16
Une approche novatrice de l'entreprise familiale : le F-PEC scale.....	17
De la théorie à l'opérationnalité.....	19

#### **I.2) PORTRAIT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ALLEMANDE. .... 20**

1.2.1) STRUCTURE DE FINANCEMENT ET PREPONDERANCE FAMILIALE.....	20
Un actionariat majoritairement - voire exclusivement - familial .....	20
Une structure de propriété contrôlée .....	21
Typologie et cycle de vie des structures familiales de propriété.....	22
1.2.2) STRUCTURE DE DIRECTION ET DE CONTROLE.....	23
La participation à la direction de l'entreprise familiale.....	23
L'exercice du contrôle de l'entreprise familiale.....	25
Conclusion.....	26

#### **1.3 L'IMPORTANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN ALLEMAGNE ..... 27**

1.3.1) UNE IMPORTANCE MICRO-ECONOMIQUE ET SOCIALE NEGLIGEE .....	27
Un acteur responsable socialement et localement.....	27
Un acteur économique performant.....	28
1.3.2) UNE IMPORTANCE MACROECONOMIQUE RESTEE MAJEURE .....	29
La force numéraire .....	30
Chiffre d'affaires et emploi : un tableau contrasté.....	31
Des secteurs de prédilection .....	31
Conclusion sur la première partie.....	32

## **PARTIE 2 : LES FONDEMENTS DU MODELE ALLEMAND ..... 34**

### **2.1 UNE HISTOIRE CONTEMPORAINE AGITEE QUI ALTERE LES TENDANCES DE LONG TERME DU MODELE GERANIQUE ..... 34**

#### 2.1.1 UN MODELE D'INDUSTRIALISATION ORIGINAL ET PERFORMANT (19<sup>E</sup> – DEBUT DU 20<sup>E</sup> SIECLE) ... 35

Le lent essor des sociétés anonymes : vers une nouvelle forme de gouvernance et la dispersion de la propriété ..... 35

Coopération et collusion d'intérêt : le réseau étroit des élites économiques allemandes et le rôle des banques..... 37

#### 2.1.2 ... EBRANLE PAR LES CHOCS ECONOMIQUES ET POLITIQUES DE LA PREMIERE MOITIE DU 20<sup>E</sup> SIECLE..... 39

#### 2.1.3 LA REACTION DU MARCHE FACE A L'INSECURITE ET L'INSTABILITE : LES FONDEMENTS DU MODELE ALLEMAND ..... 40

Sous développement et illiquidité des marchés de capitaux..... 40

La concentration du capital et du contrôle au profit des familles et des banques ..... 41

La désassociation de la propriété et du contrôle..... 42

Le verrouillage du contrôle: blocs et participation croisées de long terme, directoires reliés, fondations, cartels et collusion dans la grande industrie ..... 43

### **2.2 LA CONTINUTE ET L'AFFIRMATION D'UN MODELE CAPITALISTE DUAL ET FAMILIAL APRES 1945..... 45**

#### 2.2.1 LA NON-REMISE EN CAUSE DU MODELE AUX LENDEMAINS DE LA GUERRE ..... 45

A l'est la rupture..... 45

... temporaire..... 46

A l'Ouest, la continuité du Mittelstand traditionnel, indemne, ..... 46

... et du Grand capitalisme..... 47

#### 2.2.2 UN MODELE ACTEUR MAJEUR DU MIRACLE ECONOMIQUE ALLEMAND ..... 50

Le Mittelstand ou le modèle du capitalisme familial local et dynamique ..... 50

Le capitalisme coordonné, un système solide pour affronter les défis de la reconstruction ..... 51

Le capitalisme familial, ciment solide du système..... 52

Conclusion sur la seconde de nos hypothèses : ..... 55

## **PARTIE 3 : DES FONDEMENTS ERODES ET UN MODELE REMIS EN QUESTION..... 56**

### **3.1 LA NOUVELLE DONNE ERODE LES FONDEMENTS DU CAPITALISME ALLEMAND..... 56**

Une transformation profonde de l'économie..... 56

Une transformation profonde de la société et de ses normes ..... 57

L'encadrement légal de la gouvernance d'entreprise..... 59

### **3.2 L'EVOLUTION DU MODELE: DES PREMIERS CRAQUEMENTS... ..... 60**

Un retour au principe "une part = une voix" ..... 60

L'aménagement de la structure de contrôle..... 61

Le réveil du marché..... 62

### **3.3 DES PREMIERS CRAQUEMENTS... A L'EFFONDREMENT? RESISTANCE OU DISPARITION DU CAPITALISME FAMILIAL. .... 62**

3.3.1 LA MUTATION DU MITTELSTAND ..... 63

3.3.2 LA DILUTION DES RESEAUX DU CAPITALISME COORDONNE? ..... 64

Redéfinition du rôle des banques et autodiscipline ..... 65

La mutation des réseaux de participations dans le grand capitalisme ..... 66

3.3.3 L'AVENIR DU CAPITALISME FAMILIAL, QUELQUES PISTES D'ETUDES ..... 68

Une première piste : Une influence familiale moins tangible mais persistante..... 68

Le concept de propriété psychologique..... 69

La justification du capitalisme familial : chances et défis au 21<sup>e</sup> siècle..... 71

Conclusion sur la dernière de nos hypothèses..... 73

## **CONCLUSION..... 75**

## **BIBLIOGRAPHIE ..... 78**

## **ANNEXES..... 80**

TABLE DES MATIERES ..... 80

ANNEXE 1 : L'IMPORTANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LE MONDE ..... 81

ANNEXE 2: LE QUESTIONNAIRE F-PEC..... 82

GRAPHIQUES DE LA PARTIE 1.2.1 : STRUCTURES DE FINANCEMENT ..... 84

GRAPHIQUES 1.2.2 : STRUCTURES DE DIRECTION ET DE CONTROLE..... 86

GRAPHIQUES 1.3.2 : IMPORTANCE MACRO-ECONOMIQUE..... 87

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Illustration 1 : Le dilemme fondamental famille/entreprise.....</i>	<i>13</i>
<i>Illustration 2 : Les trois cercles, trois points de vue de l'entreprise familiale.....</i>	<i>13</i>
<i>Illustration 3 : Les dimensions de l'entreprise familiale.....</i>	<i>14</i>
<i>Illustration 4 : L'entreprise familiale en Allemagne.....</i>	<i>15</i>
<i>Illustration 5 : Le F-PEC scale (Klein, Astrachan 2003) .....</i>	<i>18</i>
<i>Illustration 6 : Quelques chiffres clés sur la structure des entreprises familiales allemandes.....</i>	<i>26</i>
<i>Illustration 7 : Comparaison de travaux sur l'importance des entreprises familiales en Allemagne... </i>	<i>30</i>
<i>Illustration 8 : L'essor des sociétés par actions en Allemagne (1870-2002).....</i>	<i>36</i>
<i>Illustration 9 : Le rôle des banques : part des titres détenus dans leur bilan (1884-1912).....</i>	<i>38</i>
<i>Illustration 10 : Entreprises par actions cotées et non cotées (1956-2004) .....</i>	<i>48</i>
<i>Illustration 11 : Composition du capital social des entreprises allemandes (1950-1994).....</i>	<i>49</i>
<i>Illustration 12 : Statistiques du Mittelstand.....</i>	<i>51</i>
<i>Illustration 13 : Persistance du capitalisme familial en 1995.....</i>	<i>53</i>
<i>Illustration 14 : Les fonctions de la famille (mi-19<sup>e</sup> à aujourd'hui) .....</i>	<i>58</i>
<i>Illustration 15 : Les forces de mutations à l'oeuvre, appliquées au modèle des trois cercles.....</i>	<i>68</i>
<i>Illustration 16 : Les sources de la propriété psychologique .....</i>	<i>70</i>

## Introduction

“*Le capitalisme familial contribue à la richesse et/ou à la pauvreté d’une nation*”.

Cette citation d’Adam Smith est toujours d’actualité, puisque selon La Porta (1999)<sup>1</sup> la plupart des grandes entreprises à travers le monde sont contrôlées par leur fondateur, ou par sa famille et ses descendants. L’entreprise familiale représenterait selon les estimations entre 50 et 90% du PIB des économies de marché<sup>2</sup>. Le tableau joint en annexe 1 montre le poids estimé des entreprises familiales dans la plupart des pays.

Malgré son importance, le capitalisme familial est un système méconnu, victime de nombreux à priori. La littérature économique a ainsi longtemps prédit une évolution du système capitaliste qui substituerait aux entreprises familiales traditionnelles les grandes entreprises anonymes, au capital disséminé, et dirigées par des managers professionnels. Le capitalisme familial serait alors un stade primaire imparfait préparant le capitalisme managérial plus évolué. Cette transition au profit du modèle anglo-saxon est manifeste dans certains pays en développement, au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis. Cependant, il n’existe aucune évidence d’une transition naturelle et généralisée d’un capitalisme familial à managérial, et la prégnance du capitalisme familial dans les économies de marché nous donne des signes contraires. Il semblerait donc que plusieurs modèles de capitalisme coexistent, et que le capitalisme familial en soit une version intéressante, déclinée dans de nombreux pays.

Par ailleurs, un rapide coup d’oeil par-delà nos frontières nous montre que ce capitalisme familial peut revêtir différentes formes : l’Italie et sa multitude de micro-entreprises familiales, l’Allemagne et son puissant *Mittelstand* et la France des petits et géants familiaux. Ces différences de traits laissent supposer que le capitalisme familial se subdiviserait en sous-types nationaux, marqués par des héritages historiques singuliers.

L’Allemagne apparaît alors comme un terrain idéal pour l’étude du capitalisme familial. Les entreprises familiales y sont des acteurs économiques majeurs, mais discrets. L’originalité allemande réside dans sa forte proportion d’entreprises familiales moyennes-grandes (dans le fameux *Mittelstand*), comme dans les grands groupes industriels anciens et dynastiques (Siemens, Bosch, Thyssen, etc.). Ces deux piliers du modèle allemand – *Mittelstand* et Grand

---

<sup>1</sup> Cité dans MORCK (2005)

<sup>2</sup> Cité par KENYON-ROUVINEZ et WARD (2004), malheureusement sans précisions de sources ou de méthodologie.

capitalisme industriel - ont fait l'objet de nombreuses études, et le renom et l'efficacité du modèle rhénan. Et si derrière ces deux célèbres piliers, se cachait tout simplement le plus discret capitalisme familial ? Si tel est le cas, ces champions cachés mériteront une analyse approfondie pour dévoiler les réponses aux interrogations suivantes :

Comment cette influence familiale sur l'économie s'est-elle maintenue aussi longtemps, malgré tous les bouleversements politiques économiques et sociaux que l'Allemagne a traversés durant le 20<sup>e</sup> siècle ? Sur quels fondements – historiques ou économiques – puise-t-elle sa robustesse ? De quelle manière – positive ou négative – participe-t-elle au bilan économique du pays ? Quelle place et quelle influence peut-elle prétendre conserver à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle et de ses profonds changements ?

Le but de cette étude est donc d'étudier le capitalisme familial à la lumière du cas allemand. Après un premier temps d'élaboration des outils d'analyse de l'entreprise familiale, un portrait des entreprises familiales en Allemagne peut être dressé. Son fonctionnement interne et sa place dans la société et l'économie allemande seront précisés (I). Une perspective historique de long terme permettra ensuite d'appréhender les fondements du capitalisme familial dans le modèle économique allemand en général (II). La profonde et récente mutation de ce dernier remet cependant en cause la place privilégiée de l'entreprise familiale. Il faudra alors s'interroger sur l'ampleur de cette remise en question : implique-t-elle le déclin, la rénovation ou la disparition du capitalisme familial allemand (III) ?

## Partie 1: Un portrait du capitalisme familial en Allemagne

Le capitalisme familial se définit comme un système économique de marché s'appuyant principalement sur l'initiative d'acteurs économiques de type entreprise familiale. Pour dresser un portrait du capitalisme familial allemand, il faut donc décrire dans un premier temps les entreprises familiales allemandes. Selon Merigot J.G.<sup>3</sup>, l'entreprise constitue "*une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue très diversement*". Cela est d'autant plus vrai pour le sous-ensemble spécifique des entreprises familiales. C'est donc d'après cette définition que s'organisera dans un premier temps notre étude des entreprises familiales en Allemagne.

L'entreprise familiale est une réalité « *complexe et pluridimensionnelle (...) perçue très diversement* » par ses agents et ses partenaires comme par les scientifiques. Ce point est important car il soulève le problème de la disparité des définitions de l'entreprise familiale, comme système économique, humain et social. Nous traiterons ce problème dans le I.1.

Les qualificatifs *polymorphe* et *protéiforme* renvoient quant à eux à la diversité des entreprises familiales, par exemple liée au domaine d'activité, à la taille et à la forme juridique ou organisationnelle qu'elles revêtent. Nous dresserons un portrait et une typologie des entreprises familiales en Allemagne dans le I.2.

C'est une *réalité vivante*. L'entreprise familiale se développe donc dans un environnement, économique, sociétal ou historique, et interagit avec lui. Il sera donc question dans le I.3 de mesurer son rôle dans « l'éco-système »<sup>4</sup> allemand.

### ***I.1) Définir l'entreprise familiale***

Entreprises familiales, sociétés familiales, affaires familiales, *family businesses*, *family firms* sont autant des termes que l'on retrouve dans la littérature américaine et européenne et qui incontestablement conduisent à une pluralité de perceptions et à des difficultés de définition. Ce chapitre vise à clarifier les principaux concepts de l'entreprise familiale (I.1.1) pour en comprendre toute la complexité et la singularité. Cette complexité se retrouve dans la

---

<sup>3</sup> MERIGOT (J.G.).-"Qu'est ce que l'entreprise ?". Encyclopédie de gestion - Vuibert Paris 1991. p.3

<sup>4</sup> Ici entendu comme système économique, sociétal et historique, et non biologique.

méthodologie et le choix de la définition de ce concept (I.1.2), préalable nécessaire à tout travail de recherche.

### **I.1.1) Distinctions préalables : entreprise familiale, entrepreneuriat, famille et *Mittelstand***

L'entreprise familiale est un concept complexe, qui recoupe d'autres concepts dans lesquels il semble se confondre, mais qui constituent des réalités différentes : l'entreprise, déjà évoquée plus haut, dont l'entreprise familiale est un sous-ensemble, l'entrepreneuriat, la famille et le *Mittelstand*.

#### ***Entrepreneuriat et entreprises familiales***

Les auteurs hésitent à inclure l'entrepreneuriat dans la notion d'entreprise familiale. Sur ce point, nous rejoignons les conclusions de S. Klein (2000) et franchissons ce pas: toute entreprise familiale ayant d'abord été créée par un entrepreneur, l'entreprise personnelle est donc une entreprise familiale en devenir. Cette potentialité dépend ensuite d'une part de la vision de l'entrepreneur - son entreprise est elle simplement un investissement personnel, ou souhaite-t-il la transmettre à des générations futures? - et d'autre part des conditions successorales, fiscales, etc. du pays. Cependant, notre étude s'intéressant davantage à la survivance des entreprises familiales qu'à leur création, nous n'étudierons pas davantage cet aspect, déjà traité dans une littérature très complète.

#### ***Familles, famille-entrepreneur et entreprise familiale***

La famille est une unité sociale très ancienne, réduite, et primordiale, puisque c'est la première à prendre en charge un individu dans les débuts de son existence. Elle dérive du latin *familia*, « les gens de la maison ». Il peut donc s'entendre dans un sens restreint comme le « noyau familial », délimité dans le temps composé de père, mère et enfants à charge, ou enfant émancipés, d'après le droit allemand en vigueur<sup>5</sup>. Dans un sens plus extensif, la famille est l'ensemble des personnes d'une même lignée, participant ou ayant participé à la vie du foyer, et continuant de partager des valeurs communes (une « personnalité »), sans limite temporelle définie.

Selon le degré et la nature du lien familial, S. Klein<sup>6</sup> distingue 3 sous-types de familles. Comme la famille Brenninckmeyer (C&A), les familles dites « institutionnelles » attribuent

---

<sup>5</sup> BVerfG : 57, 170

<sup>6</sup> KLEIN (2004) chapitre 4.

des rôles et modèles de comportement à ses membres afin de livrer durablement à la société une performance et de remplir des missions sociales, aujourd'hui souvent déléguées à d'autres institutions (éducation, assurance-vieillesse et maladie..). À l'instar de la famille Oetker, la famille « dynastique » est une organisation familiale hiérarchisée et structurée autour d'un noyau familial originel, dont le but est d'influencer activement et volontairement les processus sociaux grâce notamment à son patrimoine. Enfin la famille « institutionnelle-dynastique » cumule toutes ces caractéristiques. Ces trois types sont donc des familles-entrepreneur par prédilection, bien que tout noyau familial simple puisse être une famille-entrepreneur potentielle, qui se construirait en plusieurs phases, décrites par Gersick (1996)<sup>7</sup>. Nous retiendrons donc une acception large de ce concept de famille comme une communauté sociale avec une personnalité propre (noms, comportements, mode de pensée) qui inclue les descendants masculins et féminins d'un noyau familial commun, et leurs conjoints ralliés de fait par une union.

À l'époque de l'Antiquité, on incluait dans le terme de *familia* les domestiques de la maisonnée, attestant d'une notion de la famille comme un foyer de l'activité humaine, sinon économique<sup>8</sup>. Des familles artisanes médiévales jusqu'aux grandes entreprises de la seconde industrialisation (Krupp, Von Siemens), en passant par les communautés marchandes de la Hanse, tissées elles aussi sur des liens familiaux forts, famille et activité économique ont toujours été deux domaines largement confondus. Cette collusion se maintient jusqu'à la fin du XIXe siècle et le développement des sociétés par actions.

Depuis, une séparation entre la sphère familiale, devenue privée, et professionnelle s'est opérée. Seule l'entreprise familiale semble attester encore de ce lien ancien. On peut alors se demander dans quelle mesure et comment cette unité sociale interfère t-elle avec une entité économique - l'entreprise. Plusieurs modèles permettent de répondre à ces questions en présentant l'entreprise familiale comme un système hybride et multidimensionnel, à l'intersection de plusieurs sphères, où le privé et le professionnel se mêlent, interagissent mutuellement et confrontent leurs valeurs et leurs systèmes de gouvernance propres.

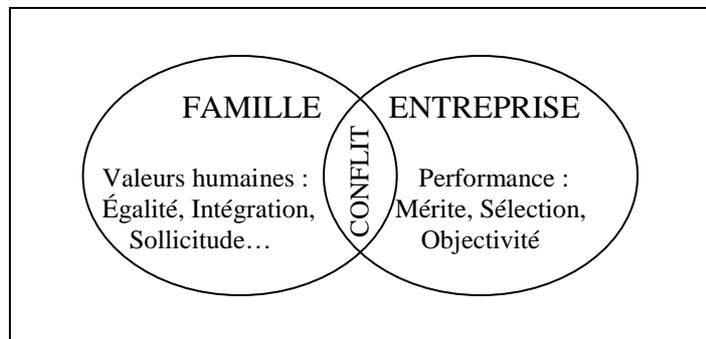
Le dilemme fondamental (fig.1) représente ces deux univers qui se chevauchent, avec des besoins, objectifs, croyances et règles propres. Bien que l'entreprise serve les intérêts de la

---

<sup>7</sup> *Génération to generation, Life Cycles of the family Business*, cité dans Klein (2004)

<sup>8</sup> En allemand par exemple, le terme *Haushalt* désigne à la fois le foyer et le budget familial.

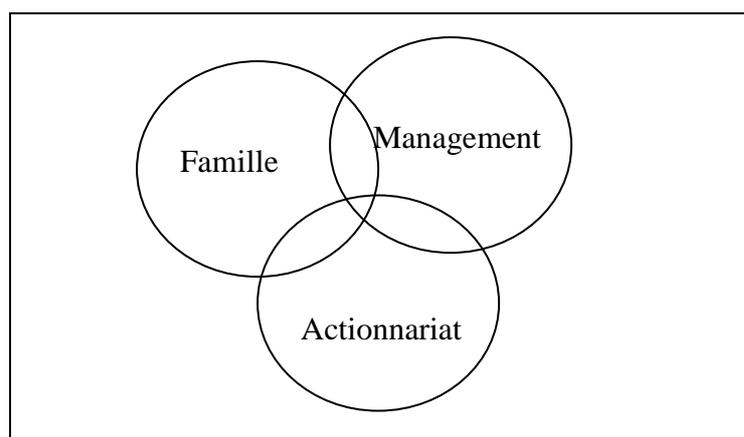
famille en général et malgré l'existence de valeurs communes (confiance, éthique, vision..), cela est une source potentielle de conflit, qu'une claire répartition des rôles peut éviter.



*Illustration 1 : Le dilemme fondamental famille/entreprise*

D'après « Les entreprises familiales ». D. Kenyon-Rouvinez et J.L. Ward. Que sais-je ? Puf 2004

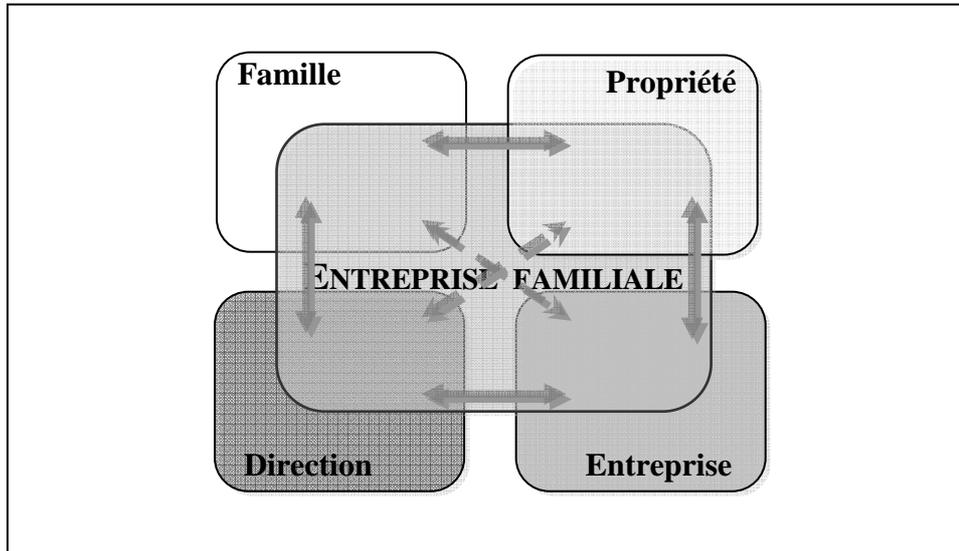
Le modèle des trois cercles (fig. 2) présente quant à lui trois points de vue<sup>9</sup> sous lesquels l'entreprise familiale peut être appréhendée: celui de la famille, celui du management et celui de l'actionnariat (au lieu des deux derniers seulement pour l'entreprise classique). Certaines personnes appartiennent à plusieurs sous-systèmes comme les actionnaires membres de la famille, ou à tous, comme l'actionnaire-gérant issu de celle-ci. Par ailleurs, chaque sphère possède un système de gouvernance propre, défini en partie en relation avec les autres cercles. Cela crée des positions conflictuelles génératrices de tensions lors des décisions : Quels intérêts privilégier par exemple lors de la succession à la tête de l'entreprise ? Qui nomme les membres du conseil d'administration ?



*Illustration 2 : Les trois cercles, trois points de vue de l'entreprise familiale*

P.J. Davis , *The advantage and disadvantages of the family business*. FBR 1992, cité dans ibid.

Klein (2000) résume ces problématiques et interactions par les quatre dimensions de l'entreprise familiale (Illustration 3). Pour comprendre celle-ci, il faut donc conjuguer les domaines de recherche de la sociologie familiale, de la structure de gouvernance et de propriété des entreprises, et de la gestion d'entreprise.



*Illustration 3 : Les dimensions de l'entreprise familiale*  
D'après S. Klein (2000)

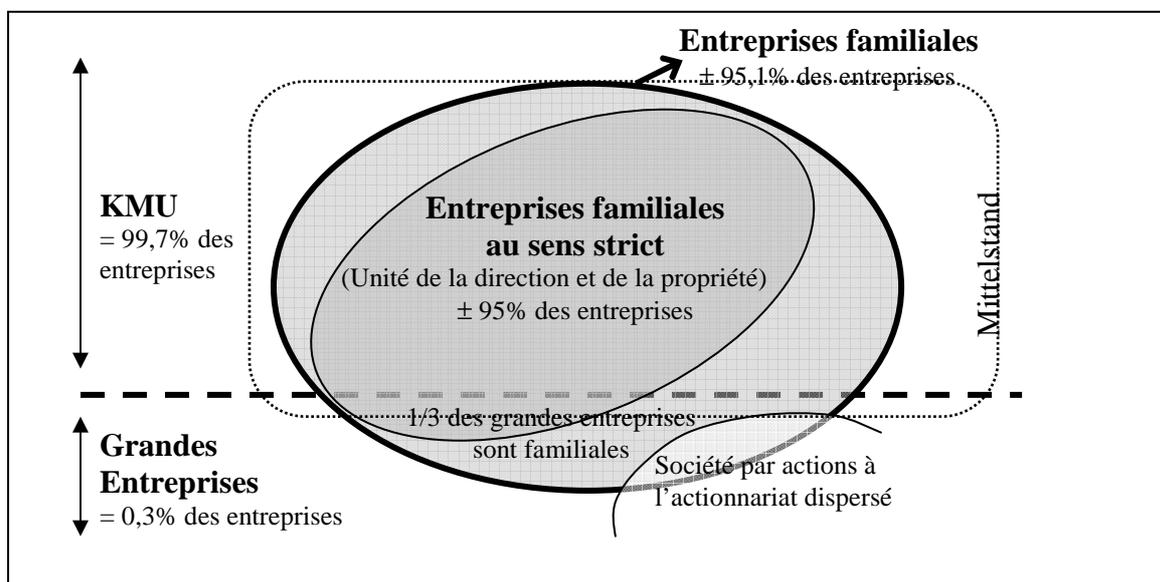
### ***Mittelstand, KMU et entreprises familiales***

Lorsque l'on étudie les entreprises familiales allemandes, on a tendance à les identifier – par confort - aux petites et moyennes entreprises (*KMU*<sup>10</sup> en Allemand) plus facilement mesurables, ou au *Mittelstand*. En effet, dans l'ombre du fameux *Mittelstand* allemand, qualifié d'épine dorsale de l'économie, se cacheraient plus de 99% d'entreprises familiales. Bien que ces trois concepts se chevauchent largement dans la pratique, il serait cependant malvenu de confondre ces concepts entre eux. D'abord parce qu'il ne faut pas occulter dans cette analyse qu'il existe – particulièrement en Allemagne - de très grandes entreprises familiales, les dénommés « *Hidden Champions* » qui n'appartiennent pas ou plus au *Mittelstand*. Ensuite parce que ces concepts ne désignent pas les mêmes réalités. Le *Mittelstand* est un germanisme qualifiant un système économique et social propre à l'Allemagne et composé de moyennes et grandes entreprises locales, spécialisées et très performantes. Il se définit donc d'abord par des critères quantitatifs de taille (les *KMU* sont

<sup>9</sup> L'idée d'un quatrième cercle, celui de l'individu, a été soumise à postériori.

<sup>10</sup> *Klein- und Mittelgroße Unternehmen*

délimitées par un CA, un effectif et un résultat maximums), complétés par des critères qualitatifs comme le type de gouvernance. Mais il s'agit également d'une communauté et d'une identité sociale, un entre-deux entre la misère de la classe ouvrière et la richesse immorale des grands groupes anonymes<sup>11</sup>, ce qui fait que certaines entreprises continuent de s'apparenter au *Mittelstand* et à ses valeurs alors même qu'elle ne correspondent plus à ses critères de définition. Ainsi, le gouvernement allemand s'est toujours refusé à donner une définition officielle du concept très hétérogène de *Mittelstand*. L'illustration 4 donne un aperçu de l'interpénétration de ces concepts.



*Illustration 4 : L'entreprise familiale en Allemagne*

Adapté d'après WOLTER/HAUSER (2001) p.1, cité par IFM Bonn (2004)

Nota : les surfaces données ne sont pas proportionnelles à l'importance et les pourcentages donnés sont issus d'estimations de l'IFM Bonn.

### I.1.2) Définir l'entreprise familiale, court état de l'art et méthodologies

Une fois ces concepts clarifiés, il convient de définir de manière précise et autonome l'entreprise familiale. Or ce n'est pas chose aisée, puisqu'il n'existe aucune définition de l'entreprise familiale qui soit largement acceptée par le monde scientifique. Dery<sup>12</sup> estime

<sup>11</sup> LUBINSKI (2007)

<sup>12</sup> DERY (R.) et al. "La variété des entreprises familiales : construction théorique et typologique"- Cahier de recherche HEC

« qu'il y a à peu près autant de définitions qu'il y a de chercheurs » et Flören en énumère déjà plus de cinquante<sup>13</sup> dans un de ses travaux. Or définir précisément le concept d'entreprise familiale est primordial lorsque l'on sait que l'application de différentes définitions ferait varier la part d'entreprises familiales dans un échantillon de 15 à 81%<sup>14</sup>.

### ***Des définitions de l'entreprise familiale : un bref état de l'art***

Une revue de la littérature scientifique suggère de multiples propositions de définitions qu'il est vain de vouloir inventorier. En revanche, ces définitions sont davantage complémentaires que contradictoires, et trois voies principales se dégagent pour définir l'entreprise familiale<sup>15</sup>. L'entreprise familiale est tout d'abord couramment et fondamentalement abordée d'après des critères de propriété. Ce contrôle des actifs de l'entreprise par la famille peut être absolu. C'est la vision traditionnelle de l'entreprise familiale, possédée totalement ou majoritairement par une - ou quelques - familles (Leach, 1990<sup>16</sup>). Mais la propriété peut également être relative, s'il existe un pouvoir de contrôle et d'influence réel exercée par la famille. Gallo et Estapé (1992)<sup>17</sup> attribuent ainsi le qualificatif de familial à toute entreprise contrôlée à plus de 10%, si la somme des trois actionnaires suivants n'excède pas le tiers de la participation familiale. Enfin, certains types d'actions peuvent dévier du principe une action = une voix, et la répartition des droits de vote peut offrir une fonction de contrôle dérivant de l'actionariat mais pas nécessairement représentative de celui-ci.

Le degré d'implication de la famille dans la gestion et la direction de l'entreprise est un second critère, en partie dérivé du premier, qui constitue une autre voie de contrôle. Christensen définissait déjà en 1953 une entreprise de familiale si celle-ci lui donnait son nom, ses traditions et ses dirigeants, même si ceux-ci étaient non pas issus de la famille mais choisis par elle. Selon Lank (1992)<sup>18</sup> une ou plusieurs familles doivent exercer une influence déterminante sur l'orientation stratégique ou sur la culture de l'entreprise. Cette influence peut être exercée personnellement par des dirigeants familiaux, ou dans une vision plus moderne, elle peut dériver de l'empreinte de la culture familiale sur l'entreprise.

---

Montréal, n°GREF, 93-08, décembre 1993

<sup>13</sup> FLÖREN, (R.H.) (2002). Crown princes in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms. Dissertation, cité dans Klein (2005)

<sup>14</sup> WESTHEAD, P. et al. (1997). The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom. , cité dans ibid.

<sup>15</sup> Voir notamment: KLEIN (2000) p.13 : Interrogation d'un comité d'experts ; ALLOUCHE/AMANN « L'entreprise familiale, un état de l'art » (1999) ; GOELER A. « Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus » (1993)

<sup>16</sup> Cité par ALLOUCHE et AMANN (1999) p.9

<sup>17</sup> Cité par ibid.

Enfin la volonté de transmission aux générations successives reste un critère de distinction récurrent dans la littérature. En effet, l'objectif prioritaire de pérennité de l'entreprise est une particularité fondamentale de l'entreprise familiale, qui en conditionne beaucoup d'autres (le comportement spécifique face au risque et à l'investissement notamment). L'entreprise familiale est alors non pas appréhendée comme un investissement avec des objectifs prioritaires de rentabilité, mais comme un patrimoine, économique autant qu'affectif<sup>19</sup>, fortement identifié à une famille, et à transmettre aux générations suivantes. Certains auteurs comme Donelley (1964)<sup>20</sup> préfèrent donc réserver le terme d'entreprise familiale aux entreprises fortement identifiée à une famille pendant au moins deux générations.

Ainsi, si ces trois critères de définition de l'entreprise familiale – contrôle par la propriété, implication dans le management et volonté de pérennité – sont largement acceptés, dans les faits leur matérialisation quantitative est âprement débattue : ces critères sont-ils cumulatifs ou substituables ? Relatifs ou absolus ? Exhaustifs ou non ? Comment les mesurer objectivement et simplement ? Dans la littérature, l'utilisation de ces critères varie de manière considérable, en fonction de l'objectif des recherches. Ce bourgeonnement de méthodes prive le domaine d'étude des entreprises familiales d'unité réelle de comparaison et de cohérence.

### ***Une approche novatrice de l'entreprise familiale : le F-PEC scale***

Une approche plus moderne permet de mettre un terme à ces dilemmes. Dans un de ses travaux<sup>21</sup>, Chuan établit d'après une analyse statistique par *clustering* que les entreprises familiales et non familiales ne représenteraient que les extrémités d'un continuum. Une vision dichotomique artificielle entreprise non familiale/ entreprise familiale entraînerait donc une analyse tronquée du phénomène, qu'il faut plutôt envisager comme une échelle continue de variantes, dérivant du modèle classique de l'entreprise familiale possédée et gérée de génération en génération par une ou plusieurs familles.

C'est dans ce même esprit que nous retiendrons l'approche à la fois complète et synthétique de Klein, Astrachan et Smyrnios, validée empiriquement et reconnue par une partie de leurs pairs<sup>22</sup>. Le caractère familial d'une entreprise est ici défini et mesuré sur une échelle continue,

---

<sup>18</sup> Cité par *ibid.*

<sup>19</sup> Voir les travaux très intéressants de ZELLWEGER (2006) à ce sujet.

<sup>20</sup> Cité par *ibid.*

<sup>21</sup> CHUA et al.. (2004). *Are family firms born or made? An exploratory investigation*. FBR 17(1), p39.

<sup>22</sup> Pour la méthodologie précise de ce modèle, voir : *The F-PEC Scale of Family Influence : Construction, Validation and further implication for theory*. Baylor University, 2003. Questionnaire en annexe.

d'après la notion centrale « d'influence » familiale. Cette influence sur l'entreprise peut s'exercer par plusieurs sources, résumées dans un modèle additif à trois dimensions: le F-PEC Scale (Family Power, Experience, Culture).

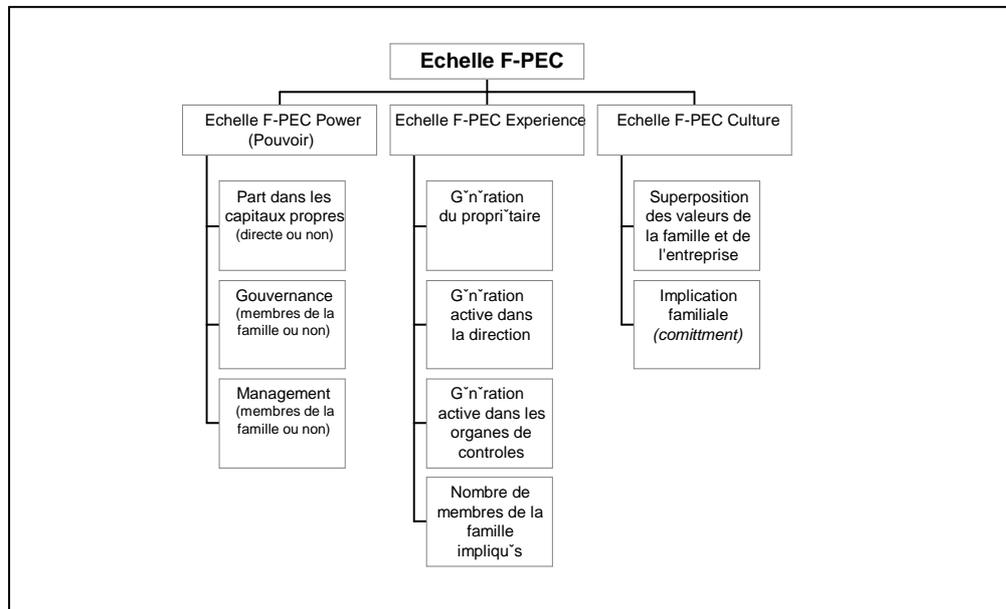


Illustration 5 : Le F-PEC scale (Klein/Astrachan, 2003)

L'influence par le pouvoir peut être exprimée d'un côté par la part du capital détenue par la famille et d'un autre côté par la proportion de positions managériales stratégiques et/ou de sièges dans les organes de contrôles occupés par les membres de la famille – influence directe, ou nommés par eux – influence indirecte. Elle prend en compte les différences nationales, culturelles et légales qui interfèrent dans le type d'organisation et le coût du contrôle des entreprises.

L'influence par l'expérience reprend le critère de la transmission générationnelle, à partir du postulat que l'influence familiale augmente avec la succession à une génération suivante selon un algorithme non linéaire (de forme logarithmique).

Enfin, le troisième biais de l'influence culturelle de la famille, qui transmet valeurs et vision à l'entreprise, est difficile à mesurer. Elle sera simplement évaluée par le gérant de l'entreprise.

Ce modèle a le mérite de synthétiser les critères principaux de l'entreprise familiale en une échelle simple et intelligente, qui distingue différents types d'influence familiales, et donc d'entreprises familiales.

### *De la théorie à l'opérationnalité*

Cette définition théorique représente donc un standard pour mesurer l'efficacité de définitions plus opérationnelles. En effet, les données empiriques sur les entreprises familiales sont rares et difficiles –voir impossibles - à obtenir. Les chercheurs sont donc souvent contraints d'utiliser une définition plus opérationnelle de l'entreprise familiale, en mesurant des attributs plus tangibles ou objectifs, plus facilement accessibles, voire pour des études historiques ou de grandes échelles en utilisant des extrapolations et estimations à partir d'échantillons. Par exemple, les travaux de S.B. Klein (2000, 2004<sup>23</sup>) utilisent une définition opérationnelle négligeant les aspects « culture » et « expérience » évoqués plus haut, pour ne se concentrer que sur l'influence familiale traditionnelle par le pouvoir (participation au capital, à la gouvernance et au management), mesurée sur un large échantillon non représentatif d'entreprises, par la formule :

EF si : $\frac{CP_f + PC_f + PM_f}{CP_t + PC_t + PM_t} \geq 1$ avec $CP_f$ = part des capitaux propres familiaux $PC_f$ = présence familiale dans les organes de contrôle $PM_f$ = présence familiale dans le haut-management
---

L'IFM Bonn distingue quant à elle l'entreprise familiale au sens strict (unité de la propriété et de la direction) qu'elle évalue en recoupant les résultats de nombreux travaux thématiques sur l'ensemble de l'économie allemande (données réelles ou extrapolation à partir de larges échantillons), des très grandes entreprises familiales, qu'elle étudie individuellement.

---

<sup>23</sup> Relatant une étude empirique commencée en 1995, et complétée en 2000 dans la seconde édition de 2004

## ***1.2) Portrait de l'entreprise familiale allemande.***

L'entreprise familiale définie, il convient d'entreprendre son observation, avant d'envisager son analyse. Dessiner le portrait de l'entreprise familiale allemande est cependant un exercice périlleux. D'abord parce que les outils manquent : les données sont rares ou inexistantes et les études sur lesquelles s'appuyer trop isolées. Par souci de cohérence dans l'analyse, nous exploiterons donc principalement dans la suite de ce chapitre les travaux de S.B. Klein (2000, 2004), qui a livré une étude sérieuse et approfondie de l'entreprise familiale en Allemagne, à partir de larges échantillons non représentatifs<sup>24</sup>. Ces principaux résultats, sous forme de graphiques, se trouvent en annexe. Nous compléterons et comparerons lorsque possible ses résultats avec ceux de l'IFM Bonn.

Il existe ensuite le risque de figer le sujet dans une description généraliste et donc caricaturale, alors que d'après notre définition le spectre de l'entreprise familiale allemande est très large, chacune d'entre elles pouvant développer un système singulier d'influence, à partir des dimensions évoquées précédemment. Nous développerons donc une analyse thématique de ses structures – financement, management, contrôle - et tenterons d'établir pour chacune une brève typologie.

### **1.2.1) Structure de financement et prépondérance familiale**

#### ***Un actionnariat majoritairement - voire exclusivement - familial***

L'entreprise familiale allemande est très majoritairement –dans 80% des cas - composée exclusivement d'un actionnariat familial. À défaut, la famille a tendance à conserver tout de même un actionnariat majoritaire, puisque seulement 2% ont une participation familiale minoritaire dans les capitaux propres de l'entreprise (Abb. 19 en annexe). La participation familiale moyenne au capital est donc de 95%, contre 12% dans les entreprises non familiales.

Cependant, il faut relativiser ces résultats quantitatifs par une perspective dimensionnelle, temporelle et sectorielle. En effet, la part de fonds propres détenue par la famille diminue avec la taille de l'entreprise, bien que la tendance à conserver un actionnariat familial majoritaire absolu persiste dans les grandes entreprises: seul 1%

des entreprises de plus de 128 millions d'Euros de CA<sup>25</sup> sont majoritairement détenues par des capitaux extérieurs (Abb 20). Klein (2004) postule alors que la croissance et l'indépendance des entreprises familiales sont assurées par les capitaux propres familiaux, dont la part ne diminue pas avec la succession des générations. Lorsque ceux-ci sont insuffisants, ces familles préfèrent vendre et se retirer plutôt que de rester actionnaire minoritaire. Les résultats des graphiques 44 et 45 en annexe soutiennent cette idée : seules les entreprises familiales de la première et seconde génération peuvent avoir une participation minoritaire au capital, à partir de la troisième, l'actionnariat familial est majoritaire pour assurer la pérennité de l'influence familiale. Cette hypothèse est à nuancer par une distinction des entreprises selon leur âge, et peut être un changement de mentalité. En effet, les plus jeunes d'entre elles auraient davantage recours à un financement par capitaux extérieurs, une tendance continue depuis 1960 (Abb 22).

Par ailleurs, une distinction par branche nous montre que le secteur des services a une participation familiale beaucoup moins concentrée que dans le commerce ou l'artisanat par exemple.

### ***Une structure de propriété contrôlée***

Concernant l'organisation de la propriété, les entreprises familiales privilégient largement et quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité les formes légales de sociétés à responsabilité limitée (*GmbH, GmbH&Co.KG*), et délaissent les sociétés par actions (*AG*) qui deviennent cependant plus courantes dans les grandes entreprises familiales. Les formes de société de personnes comme les entreprises individuelles (par définition des entreprises familiales au sens strict), les *OHG* et les *KG* (*Kommanditgesellschaft*) sont également relativement privilégiées par les entreprises familiales, mais dans une moindre mesure (elles représentent au maximum 20% de l'échantillon, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur). L'analyse de Wolter/Hauser recoupe ces conclusions : l'entreprise familiale au sens strict est omniprésente dans la majorité des structures légales, sauf pour l'*AG* où seulement 28% des entreprises sont familiales, et pour les formes à responsabilité limitée (*GmbH*) où cette domination est moins marquée.

---

<sup>24</sup> Source : Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 1995, N=274 139

<sup>25</sup> 250 millions de DM

Ces éléments invitent à étudier de plus près la structure de propriété de ces entreprises familiales. Un premier élément d'analyse est le nombre moyen d'associés impliqués dans l'entreprise familiale –six en moyenne dans l'entreprise familiale, contre seize dans les non-familiales (Abb 38). La moyenne élevée des entreprises non familiales s'explique surtout par la proportion importante d'entreprises de plus de 100 associés, et reflète mal les 30% d'entreprises individuelles, ou co-financées (20%). Une analyse plus détaillée nous informe que près de la moitié des entreprises familiales n'ont qu'un (20%) ou deux associés (presque 30%), et que la très grande majorité d'entre elles n'excède pas le nombre de dix. Une passation de génération ou l'arrivée d'un nouvel associé pour financer l'activité explique cependant l'augmentation du nombre d'associés avec l'âge et la taille de l'entreprise familiale, qui entraîne une concentration du capital moindre (Abb 39, 40, 43). Cette augmentation est toutefois limitée, la moyenne du nombre d'associés n'excédant pas trois dans les entreprises d'après-guerre, excepté au lendemain de la réunification à cause du phénomène de *Management-buy-out* des anciennes entreprises nationales de RDA. Par ailleurs, si le nombre d'associés augmente avec les générations se succédant, la famille conserve la majorité des parts du capital à partir de la troisième génération. Ainsi, les entreprises familiales ont tendance à contrôler la structure de propriété, en s'efforçant de s'entendre sur un nombre réduit de co-associés pour éviter une dissolution du capital au fil des générations (Abb. 44,45).

### ***Typologie et cycle de vie des structures familiales de propriété***

Ces structures de co-associés peuvent être distinguées en quatre types : l'entreprise possédée par un seul individu (20% des cas), par plusieurs membres de la famille, par plusieurs familles, ou enfin avec la participation d'un tiers associé.

L'entreprise mono-possédée est souvent jeune. Dans la majorité des cas, il s'agit d'entreprise de la première génération ou seconde génération, possédée par le fondateur ou son successeur. La proportion de ce type d'entreprise est de l'ordre d'un tiers pour ces générations, et diminue considérablement avec la succession des générations, évoluant vers d'autres types.

L'entreprise aux mains de plusieurs membres de la famille est de loin le type le plus fréquent. Il se décompose en sous-types, souvent lié au cycle des générations: l'entreprise-couple de la première génération- ou les « copreneurs » de Ponthieu et

Caudill<sup>26</sup> ; l'entreprise-fratrie, fréquente dans la seconde génération ; et enfin le consortium associant des cousins ou plusieurs générations familiales (20% des cas), fruit de succession d'héritages et finalement assez peu courant. Ce dernier sous-type permet parfois – au prix d'un nombre important d'associés - de conserver un financement exclusivement familial, mais il nécessite des règles strictes, comme des engagements contractuels ou un actionnariat différencié, pour préserver l'unité de la propriété familiale.

Les entreprises aux mains de plusieurs familles sont quant à elle souvent le fruit d'un partenariat ancien, comme Miele ou SAP, à mettre en relation avec le fait que deux tiers des entreprises familiales de première génération ont plus d'un associé.

Enfin les familles associées avec un tiers - très souvent minoritaire, représentent un cinquième des entreprises familiales allemandes (Abb.19). La proportion de capitaux propres externe augmentant avec le nombre d'associés (Abb.44), la famille développe des systèmes pour préserver son influence, y compris dans les sociétés par action, au moyen de contrats ou de droit de rachat (*Rückkaufsrecht*), mais il s'agit souvent d'entreprises familiales en difficulté, qui n'ont trouvé d'autre recours.

### **1.2.2) Structure de direction et de contrôle**

Le corollaire de la possession familiale inclut des devoirs et responsabilités variant d'ampleur selon la forme juridique choisie, ainsi que des droits. La famille, par sa qualité de propriétaire, est habilitée à exercer ou déléguer les fonctions de direction et de contrôle de l'entreprise.

#### ***La participation à la direction de l'entreprise familiale***

La question de la direction de l'entreprise familiale allemande n'a pas de réponse unique, qu'elle soit théorique ou empirique. L'argument de coûts d'agence et de transaction moindres par une collusion de l'actionnariat et de la direction (et *in fine* de leurs intérêts) s'oppose à la nécessité d'une professionnalisation du management et d'une spécialisation des tâches. Ce dernier argument est développé par König (1986)<sup>27</sup> : il est rationnel de déléguer à des personnes qui ont un potentiel supérieur à la famille

---

<sup>26</sup> FBR VI (1993) cités dans Klein (2004), p.169

<sup>27</sup> Cité par KLEIN (2000) p.180

mais pas les moyens financiers pour l'utiliser à son propre compte. Müller et Spitz (2002) apportent des résultats empiriques intéressants sur un échantillon de sociétés à responsabilité limitée allemandes, typiquement de type PME. La relation entre l'unité de la propriété et du management et la performance serait non linéaire et dépendante du niveau de risque, avec des effets incitatifs jusqu'à 80% et des effets inhibants supérieur à 80%.

Dans les faits, l'implication de la famille est globalement notable, puisque plus de la moitié des entreprises familiales sont dirigées majoritairement par des membres de la famille (44% ont une direction totalement familiale), et un sixième seulement se résigne à l'abandon total des fonctions de direction (Abb. 27). Cependant, la participation familiale dans le haut management diminue fortement, relayée par des managers professionnels extérieurs, à mesure que la taille de l'entreprise augmente (Abb. 28): la séparation du capital et de l'autorité est une réalité déjà ancienne dans les grandes entreprises familiales allemandes<sup>28</sup>. Cependant, il est important de noter que même si la famille n'est techniquement pas ou peu présente dans l'organigramme de direction, la liberté d'action d'un manager extérieur est davantage encadrée par la famille, notamment par des structures de contrôle, ce qui différencie l'entreprise familiale gérée par un manager extérieur de l'entreprise managériale.

O. Arendt<sup>29</sup> a ainsi développé une première typologie des entreprises familiales qui met en relation leur taille et leur structure de gestion. Le premier type est la petite entreprise familiale traditionnelle, avec un propriétaire dirigeant. Une seconde étape serait l'entreprise moyenne dirigée par des membres de la famille, mais dont le contrôle aurait été en partie délégué à des tiers. Un troisième type serait la grande entreprise moyenne à la gestion déléguée. Enfin, dans les grandes entreprises, anciennes ou cotées, les intérêts de la famille qui s'est retirée sont préservés par le biais de contrats d'actionnariat avec voix unique.

S. B. Klein<sup>30</sup> développe une seconde typologie, axée sur le style de direction des entreprises familiales, qui évoluerait en fonction des générations successives. Reprenant la distinction des types d'autorités de Max Weber en les adaptant à l'entreprise familiale, elle différencie la direction du « *Prométhée* »-fondateur, participative et charismatique, à l'instinct et l'expérience. La direction d'après un modèle, puis d'après

---

<sup>28</sup> Voir à ce sujet : G. SCHREYORGG et H. STEINMANN (1981) « Zur trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt :Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Großunternehmen. » et VOIGT (1995) cité dans ibid.

<sup>29</sup> Typologie reprise par KLEIN (2000, 2004), chapitre 6.

une influence (valeurs, organisation) serait ensuite assurée par un coach sélectionné pour ses compétences (*Bundestrainer*), mi-technicien (plus rationnel) mi-charismatique (manageant une équipe de direction). Enfin, analogue aux sociétés non familiales, la direction organisée en système serait supervisée par un Etat major général (*Generalstab*), dont l'autorité découle de ses seules compétences techniques et où les valeurs familiales sont devenus des positionnements stratégiques. La singularité de la direction de l'entreprise familiale semble donc se diluer avec la taille et l'âge de l'entreprise.

### ***L'exercice du contrôle de l'entreprise familiale***

Les modalités de contrôle de l'entreprise familiale sont une question stratégique. Un tiers des entreprises familiales possède des organes de contrôle, contre une proportion de deux tiers pour les entreprises non familiales. Ce faible taux est justifié par un besoin de contrôle limité dans les entreprises familiales, du fait de la rareté des conflits principal-agent (collusion actionnariat-direction, ou contrôle incontestable de la famille par l'actionnariat). La question du contrôle – et donc de la présence et de la composition d'un organe de contrôle - devient toutefois primordiale lorsque l'influence familiale est contestée.

Ainsi, le différentiel observé diminue pour les jeunes entreprises de l'après-réunification, puisque 43% des entreprises familiales ont recours à ce type d'organes, pour les grandes entreprises et AG (obligations légales) et enfin pour les entreprises familiales anciennes de plusieurs générations. Les organes de contrôles sont également plus fréquents dans les entreprises avec des associés extérieurs (on passe d'une proportion de 30% dans les entreprises de possession familiale exclusive à 54% dans les entreprises avec majorité familiale, Abb. 31-34). Mais à qui profite l'instauration de tels organes ? L'influence de la famille<sup>31</sup> dans ces organes est aléatoire (Abb. 36). Dans plus de la moitié des cas l'influence familiale y est minoritaire, et dans un tiers des cas, ces organes sont totalement indépendant. L'instauration de ces organes indépendants est dans ces cas-là le signe d'un besoin de transparence et d'assurance, condition de la participation au capital d'actionnaires minoritaires extérieurs (ou d'actionnaires familiaux divisés), et son corollaire : une limitation de l'influence familiale dans son engagement dans la direction. Cependant, 20% de ces comités restent composés

---

<sup>30</sup> S.B. KLEIN (2004) chap. 6

<sup>31</sup> Influence directe (proportion de sièges occupés) et indirecte (proportion de membres nommés par la famille)

uniquement de membres de la famille, et près la moitié ont au minimum une majorité familiale. Dans cette minorité de cas, l'influence familiale reste donc indéniable, garante d'une fonction de contrôle lorsque la famille s'est retirée de la direction et l'a confiée à un manager professionnel. La famille semble choisir entre deux modèles d'influence de la gestion de l'entreprise : y participer ou la contrôler (Abb. 35).

Les entreprises familiales ont ceci de spécifique qu'elles privilégient clairement la forme du *Beirat* (comité consultatif) à celle pourtant très répandue outre-Rhin de l'*Aufsichtsrat* (conseil de surveillance). Il s'agit avant tout des organes de modération et de jugement, d'aide aux décisions stratégiques. Sa composition confirme cette idée, puisque les comités de contrôle des entreprises familiales contiennent tendanciellement plus de spécialistes que les entreprises managériales : un banquier, un avocat, un entrepreneur dans un tiers des cas, un contrôleur de gestion dans un quart. En réalité, le rôle de ces comités consultatifs est par définition réduit dans les entreprises familiales, les contrôleurs étant souvent les contrôlés et le comité dans une position hybride, à la fois supra et infra-direction. Cependant, ils ont une fonction d'autodiscipline, installés souvent volontairement par l'entrepreneur, et d'intermédiaire vis-à-vis des actionnaires familiaux non-gestionnaires.

### **Conclusion**

Ainsi, la réalité des entreprises familiales est plurielle. S'il fallait n'en retenir que quelques traits, ce seraient ceux d'une influence familiale assurée et transmise sur le long terme par une propriété familiale durable et concentrée voire quasi-exclusive. Elle peut ensuite s'exprimer soit par une présence familiale dans les organes de direction soit dans des organes de contrôle, mais cette influence est moins marquée et moins durable, concurrencée par l'arrivée d'éléments extérieurs à la famille. S'il ne fallait retenir que quelques chiffres (à nuancer par des études détaillées) ce serait :

<b>Caractéristiques</b>	<b>Proportion d'entreprises familiales</b>
Actionnariat familial exclusif	80%
Participation d'un tiers au capital	20%
Nombre moyen d'associés	6 (ENF : 10)
Direction familiale exclusive/partielle	44% / 80%
Présence d'organes de contrôles	1/3 (ENF : 2/3)

*Illustration 6 : Quelques chiffres clés sur la structure des entreprises familiales allemandes*

ENF = entreprise non familiale

### ***1.3 L'importance des entreprises familiales en Allemagne***

L'entreprise familiale est donc un sous-type hétérogène d'entreprises, à l'organisation et la logique singulières. Nous avons postulé en introduction que l'Allemagne était riche de ce sous-type. Il convient ici de mesurer leur rôle actuel, et leur participation précise à l'écosystème allemand, au niveau local (1.3.1) comme au niveau national (1.3.2).

#### **1.3.1) Une importance micro-économique et sociale négligée**

##### ***Un acteur responsable socialement et localement***<sup>32</sup>

*« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes »* Henri Ford

Cette citation d'un grand entrepreneur familial illustre avec justesse deux des priorités de l'entreprise familiale. C'est un acteur économique à visage humain, puisqu'elle porte un nom et des valeurs qui influencent durablement sa culture, sa structure et son organisation. Par conséquent, elle possède assez naturellement un sentiment de responsabilité et d'éthique dans son rapport au marché.

Ainsi, concernant son capital humain, les entreprises familiales réussissent souvent à mieux concilier le monde du travail et le monde de la famille. Il est plus naturel d'y retrouver les concepts d'horaire flexible, de partage des tâches ou de garderie en milieu de travail. Elles représentent l'exemple de la force de l'équipe par rapport à l'individualisme, car on y travaille ensemble. Elles sont également responsable de la qualification du marché du travail allemand, puisqu'elles forment environ 80% des apprentis et sont tendanciellement plus fidèles à leurs employés.

Les études ont démontré que les entreprises familiales entretiennent également des liens plus étroits et plus fidèles - parce que personnels - avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs banques. On note qu'elles s'intègrent plus volontiers à la communauté dans laquelle elles œuvrent. Le caractère de long terme de ce type d'actionnariat suggère que les parties prenantes extérieures, comme les fournisseurs, les créanciers, les salariés, sont souvent en affaire avec les mêmes dirigeants, qui dès lors s'efforcent de faire vivre un climat de confiance établi dans le temps. C'est d'autant plus vrai pour les entreprises familiales moyennes appartenant au *Mittelstand*, qui

possèdent un ancrage local très fort et sont intégrées dans un système de réseaux de partenaires locaux (économiques ou institutionnels). Le comportement de l'entreprise est donc directement assimilé à la réputation familiale. Ainsi, si elles n'hésitent pas à développer des activités à l'étranger, elles conservent et développent parallèlement plus les emplois locaux que leur consoeurs<sup>33</sup>. Les entreprises familiales sont donc un acteur économique engagé.

### ***Un acteur économique performant***

Ce modèle économique responsable alternatif est aussi performant, dont fait écho une abondante littérature<sup>34</sup>. Les entreprises familiales sont en effet reconnues plus flexibles et moins bureaucratisées, donc plus rapides. Elles sont également plus orientées vers le long terme, et plus productives, parce qu'on y travaille plus fort. Finalement, on constate qu'elles sont tendanciellement plus profitables que leurs contreparties non familiales, car elles auraient une logique financière propre. Par exemple, elles sont en moyenne plus performantes et moins endettées que leurs consoeurs, et leurs opérations d'investissements ou de croissance externe seraient plus profitables.

Une des premières raisons avancées tient à des coûts d'agence moindres. Dans le cas spécifique de la famille, le fait que le patrimoine soit étroitement lié à la réussite de la société pousse à assurer un contrôle étroit sur le dirigeant ainsi qu'à éviter le problème du « passager clandestin » inhérent aux actionnaires petits et atomisés. Ce contrôle est d'autant plus facile qu'étant présente depuis longtemps dans l'entreprise, la famille en connaît la technologie et comprend donc plus aisément les enjeux de l'activité. L'entreprise familiale traditionnelle est donc une organisation non complexe de type fermé où l'information et les connaissances nécessaires à la décision ou au contrôle sont concentrées dans peu d'agents.

L'horizon temporel joue également un rôle important. Berle et Means (1932) mettent en avant au moins quatre types de problèmes pouvant affecter les relations entre les dirigeants et les actionnaires, notamment en raison d'objectifs propres divergents. Parmi ces quatre types de problème, on rencontre celui de « *l'empire building* » dont la problématique se décrit ainsi : le manager extérieur a tendance à prendre des décisions qui lui sont favorables à court terme, indépendamment des conséquences de long terme

---

<sup>32</sup> Très large littérature. Voir pour un résumé ALLOUCHE AMANN (2000) p.14 et suiv.

<sup>33</sup> HAUSMANN (2006)

<sup>34</sup> Voir pour un aperçu ALLOUCHE et AMANN (2000) p.18 et suiv.

qu'il n'aura pas à supporter. L'actionnaire, la famille en l'occurrence, devra en revanche assumer l'effet long terme. Ainsi, s'il peut y avoir une identité entre la gestion et la propriété de l'entreprise, ou un contrôle efficace, le dirigeant aura tendance à se préoccuper également des conséquences lointaines. Pour Stein (1988, 1989) les entreprises dont les actionnaires ont des horizons d'investissement de plus long terme – comme les familles - souffrent moins de myopie managériale et sont moins susceptibles de gonfler leurs résultats immédiats en renonçant à de bons mais lourds investissements. Casson (1999) et Chami (1999) précisent que l'entreprise est davantage vue comme un actif à transmettre à des descendants que comme une richesse dont il faudrait profiter immédiatement. Les profits sont ainsi souvent réinvestis dans l'entreprise. Lorsque l'on compare les PER des entreprises familiales et non familiales nous trouvons, encore, des différences substantielles. Des stratégies non-conventionnelles peuvent ainsi être menées par les entreprises familiales, grâce à leur capacité à la patience et leurs visions de long terme. Ces caractéristiques se retrouvent dans une meilleure valorisation boursière pour les entreprises familiales que pour les entreprises non-familiales.

### **1.3.2) Une importance macroéconomique restée majeure**

Il est évident que l'hétérogénéité des définitions et des sources de mesure des entreprises familiales rend l'évaluation de l'importance globale du capitalisme familial impossible à mener précisément. Les travaux recoupés de l'Ifm Bonn et de S. Klein utilisés ici, s'ils présentent parfois des résultats significativement différents, s'accordent cependant sur l'objet de cette section : démontrer que le capitalisme familial est une réalité significative et incontestable en Allemagne, quelle que soit la méthode et la définition utilisées.

## *La force numérique*

<b>Klein (1995)</b> en DM ici exprimés en Euros	<b>Ifm Bonn (2000)</b>	
(Absence de données)	Inf. à 1 :	97 % EF
De 1 à 50 : 70% EF	De 1 à 5 :	85,4% EF
	De 5 à 10 :	74 % EF
	De 10 à 50 :	58 % EF
De 50 à 250 : 50% EF	Sup. 50 :	33,6 % EF
Sup. à 250 : 30% EF		

*Illustration 7 : Comparaison de travaux sur l'importance des entreprises familiales en Allemagne, répartition par taille (Chiffre d'affaires en millions d'Euros)*

En recoupant plusieurs de ces études, L'IFM Bonn estime à environ 3 millions le nombre d'entreprises familiales allemandes (au sens strict), soit 95% du paysage entrepreneurial allemand. Cependant, d'après sa définition opérationnelle (voir infra) et à partir d'un échantillon non représentatif (N>1000) S.B Klein estime quant à elle la part d'entreprises familiales en Allemagne à seulement 67%.

Cette part varierait entre 30% pour les entreprises de plus de 100 millions d'Euros<sup>35</sup> (confirmé par le chiffre de 33,6% de l'Ifm Bonn) et 70% pour les entreprises entre 1 et 50 Millions d'Euros, avec une proportion égale d'entreprises familiales et non familiales entre ces deux intervalles. L'Ifm Bonn, utilisant un autre critère de classification, attribue aux entreprises familiales respectivement les proportions de 85%, 74% et 58% pour les entreprises entre 1 et 5 millions, 5 à 10 millions et 10 à 50 millions.

Les petites et moyennes entreprises familiales dominent donc largement, mais les grandes entreprises familiales ne sont pas négligeables. L'Allemagne compte de nombreuses très grandes entreprises (la majorité des 250 plus grandes entreprises côtées sont dominées familialement ou personnellement d'après Klein et Blondel (2002)<sup>36</sup>). Il convient donc comme le souligne l'étude de l'IFM Bonn d'opérer un traitement différencié entre ces deux composantes du capitalisme familial.

<sup>35</sup> soit approximativement 50 millions de DM

<sup>36</sup> Cité par CAPPUY, ASTRACHAN KLEIN (2003)

### ***Chiffre d'affaires et emploi : un tableau contrasté***

De la force numéraire des entreprises familiales allemandes découle une forte participation à la création de richesse, à hauteur de 41,5% du CA cumulé, et de 57% à l'emploi national, selon l'Ifm. Les travaux de S.B Klein détaillent ces deux aspects.

Concernant les entreprises familiales de taille réduite (jusqu'à 25 millions d'euros de CA), elles produisent un chiffre d'affaires deux fois plus important que leurs consoeurs de cette section. Cette tendance s'inverse par la suite puisque l'observation des grandes entreprises met en évidence la supériorité des grandes entreprises non familiales (Abb 8-10). Concernant l'emploi, les deux études s'entendent pour estimer entre 57 et 58% la proportion d'actifs travaillant dans des entreprises familiales allemandes, ce qui n'est pas négligeable au vu des problématiques récurrentes de l'emploi. La tendance observée pour le chiffre d'affaires se retrouve légèrement dans l'étude de l'emploi, puisque les entreprises familiales moyennes embauchent plus, mais cette tendance s'inverse à mesure que la taille de l'entreprise augmente.

Le chiffre d'affaires par individu synthétise donc cette observation duale : les entreprises familiales moyennes performant mieux, rattrapée ensuite par les entreprises non-familiales, pour enfin constater un équilibre des performances pour les très grandes entreprises. Une hypothèse serait la perte de l'avantage de flexibilité et d'informalité à mesure de la croissance, et les problèmes d'efficience et d'adaptabilité qu'elle impose, jusqu'à ce que l'entreprise familiale se résigne à se réformer en rejoignant les standards pour répondre aux exigences de la concurrence.

### ***Des secteurs de prédilection***

Majoritaires et générant plus de CA dans tous les secteurs, les entreprises familiales ont pour S.B. Klein une présence relative la plus grande dans les secteurs manufacturiers et autres branches, et la plus faible dans les services (Abb. 11-12). Ces résultats sont nuancés par l'Ifm Bonn, qui confirme l'omniprésence des entreprises familiales (au sens strict) dans l'artisanat et le secteur manufacturier (83,5% des industries seraient familiales)<sup>37</sup>, mais souligne aussi cette omniprésence dans le commerce. L'étude de l'Ifm Bonn permet aussi d'expliquer la plus faible participation au secteur tertiaire, par la proportion importante de *holding*, de sociétés immobilières, d'activités culturelles ou

---

<sup>37</sup> KAYSER/WALLAU (2003) p. 57, cité dans le rapport Ifm Bonn (2007) , avec un intervalle de confiance de  $\pm 1,02$

de recherche à caractère non-familial. Cependant, il faut bien comprendre que les entreprises familiales cumulent certes plus d'emploi et de richesse dans les secteurs évoqués, mais cela s'explique par leur nombre (voir infra) et non par leur poids : elles sont de taille plus réduite (en CA comme en nombre d'employés), sauf dans l'artisanat. On en conclut cependant la présence d'entreprises familiales dans toute l'économie allemande, et parfois dans des secteurs contre-intuitifs à l'image d'entreprises managériales anonymes, comme l'industrie.

### ***Conclusion sur la première partie***

Nous avons élaboré dans cette première partie des outils d'analyse et dressé un portrait du capitalisme familial en Allemagne. Il ressort clairement de cette étude l'importance toujours significative de l'entreprise familiale en Allemagne. Le capitalisme familial allemand est donc une réalité et une originalité, comme il a été formulé dans l'introduction de cette étude. Il mérite donc une étude approfondie.

Pour celle-ci, quelques observations doivent retenir plus particulièrement notre attention :

- La grande hétérogénéité micro- et macroéconomique des entreprises familiales allemandes, qui amènent à les classer en types. (R1)
- L'importance de moyennes-grandes (de l'ordre de 70%) et très grandes entreprises familiales (de l'ordre d'un tiers), notamment dans l'industrie (85%), un secteur pourtant à l'image managériale. Cela semble assez spécifique à l'Allemagne, au regard notamment du modèle français. (R2)
- La période récente semble cependant marquer un tournant dans de nombreux styles traditionnels de structure. (R3)
- L'influence familiale est maintenue par un actionnariat familial concentré et durable, qui permet un contrôle sur la gestion de l'entreprise, même si celle-ci est déléguée. (R4)

D'après les deux premières observations, nous formulons une seconde hypothèse. Celle que le capitalisme familial allemand est en réalité dual, c'est-à-dire composé d'entreprises familiales de taille moyennes appartenant au fameux *Mittelstand*, et de grands groupes familiaux.

La première conséquence de ce postulat est la nécessité d'un traitement différencié de ces deux réalités - peu comparables, quoique complémentaires - dans le reste de cette étude. Il s'agira donc dans une seconde partie de comprendre les fondements historiques de ce modèle dual allemand. L'observation R4 oriente notamment cet exercice vers l'étude de la structure du capital.

Enfin, l'observation R3 questionne la validité de cet héritage au 21<sup>e</sup> siècle, adaptabilité que nous analyserons de manière critique dans une dernière partie.

## Partie 2 : Les fondements du modèle allemand

La difficulté de trouver des données historiques sur les entreprises familiales limite quelque peu la qualité de cette étude historique. D'une part, les obligations d'enregistrement ou le recueil de statistiques sur les entreprises sont des pratiques assez contemporaines. Pour certaines périodes houleuses de l'histoire allemande, les données sont rares, voire quasi-inexistantes. D'autre part, l'étude de la nature des entreprises–familiale ou non, et l'intérêt pour les entreprises de taille réduite sont très récents, et ce n'est qu'à partir d'estimations de différentes qualités que l'on peut prétendre se faire une idée du capitalisme familial allemand par le passé.

Notre démarche sera donc la suivante : la compréhension du système économique allemand et de ses fondements historiques est un pré-requis essentiel pour évaluer ensuite (et chiffrer quand possible) la place dévolue à l'entreprise familiale dans ce système, au regard de ses particularités (concentration du capital, indépendance de financement, unité de la propriété et du management, mécanismes de contrôle, etc.).

Il est à noter que le *Mittelstand* connaît longtemps un développement sans heurts majeurs, les petites et moyennes entreprises familiales étant relativement épargnées par les grandes crises du 20<sup>e</sup> siècle. Leur place maintenue tout au long de cette période ne nécessitant pas un long exposé, l'accent sera mis dans la partie suivante (2.1) sur l'évolution du grand capitalisme au début du 20<sup>e</sup> siècle, avant de mettre en perspective son évolution après 1945 avec celle du *Mittelstand* dans un (2.2).

### **2.1 Une histoire contemporaine<sup>38</sup> agitée qui altère les tendances de long terme du modèle germanique**

Les observations menées jusqu'ici sous-entendent une importance ancienne et constante des entreprises familiales en Allemagne jusqu'à la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Le modèle allemand posséderait donc des racines historiques anciennes qu'il convient de comprendre (2.1.1). Cependant, l'histoire contemporaine mouvementée a bouleversé de nombreux équilibres anciens (2.1.2). Une supposition logique est qu'elle aurait

---

<sup>38</sup> Contemporaine au sens retenu par la terminologie universelle (et non française) des historiens : le dernier siècle environ avant le présent, dans le sens où vivent encore des témoins de ces événements

également fortement influencé le capitalisme familial, dans un sens à déterminer/confirmer qui constituerait les fondements du modèle allemand moderne (2.1.3).

### **2.1.1 Un modèle d'industrialisation original et performant (19<sup>e</sup>-début du 20<sup>e</sup> siècle)**

L'influence familiale sur les entreprises se traduit en termes de propriété et de contrôle. Selon Fohlin (2006), il existe deux lignes directrices dans l'évolution de long terme de la propriété et du contrôle en Allemagne. D'une part, l'émergence des entreprises anonymes à responsabilité limitée (souvent sous la forme de société par actions - AG, *Aktiengesellschaft* - pour les grandes entreprises), et leurs corollaires : la séparation des actionnaires de la gestion, et la dispersion de la propriété. D'autre part, la coopération et l'intégration entre entreprises, avec un actionnariat croisé, des communautés d'intérêts voire des structures pyramidales. Ces deux tendances sont liées, l'une facilitant l'autre.

#### ***Le lent essor des sociétés anonymes : vers une nouvelle forme de gouvernance et la dispersion de la propriété***

Les sociétés anonymes prennent leur essor à partir de 1870 avec le développement de l'industrie à grande échelle et ses besoins de financement, et appuyé par la libéralisation des lois commerciales<sup>39</sup>.

Cette réforme de 1870 efface les dernières traces de contrôle gouvernemental direct sur la création de sociétés et donne sa forme moderne aux sociétés par actions allemandes. Une structure duale de directoire est créée (*Vorstand-* et *Aufsichtsrat*) avec une assemblée générale d'actionnaires. Sans remettre en cause la non-ingérence gouvernementale, le *crash* boursier de 1873 amène une nouvelle réforme qui augmente les obligations légales des AGs pour l'instaurer une certaine discipline de gouvernance et une protection démocratique des investisseurs. Une obligation d'information des actionnaires et la possibilité de procuration de vote sont instaurées. Le processus de libéralisation de l'économie est entamé.

L'essor de ces sociétés est lent – 95% des entreprises sont toujours personnelles en 1882 (Gommel, 1992<sup>40</sup>) – mais constant dans les grandes entreprises. En 1887, quatre

cinquième des plus grandes entreprises prenaient la forme d'AGs (Wehler, 1995)<sup>41</sup>, et l'on compte environ 5000 AGs dans la fin des années 1890 et jusqu'à la Grande Guerre.

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

*Illustration 8 : L'essor des sociétés par actions en Allemagne (1870-2002)*

Source : Fohlin (2007)

Mais dans la pratique, l'autorité de disposer du management appartient aux actionnaires majoritaires, qui ont donc une emprise considérable sur l'entreprise. Les familles comme Krupp, Thyssen, Siemens ou Bosch, générations de propriétaires avec des fortunes colossales, appelés les « capitaines de l'industrie » possèdent alors encore les capitaux nécessaires et l'autorité personnelle pour maintenir un contrôle solide sur la direction. Les managers professionnels influençant comme W. Rathenau pour EAG sont alors des exceptions. En 1907, la majorité des entreprises restent entrepreneuriales, c'est-à-dire contrôlées par un petit groupe souvent familial, même si un manager peut s'occuper de travaux journaliers routiniers. Par ailleurs, Ziegler (2000)<sup>42</sup> montre que le caractère dynastique de l'élite économique reste à cette époque très prononcé. Ces familles dynastiques jouent alors un rôle important dans la constitution de réseaux de participations croisées entre entreprises pour construire des dynasties ou pyramides d'entreprises. Malgré le développement d'un capitalisme anonyme et managérial s'appuyant sur un marché actif tout au long de l'industrialisation, le rôle des familles reste donc majeur.

---

<sup>39</sup> Premier code du commerce en 1861 (ADHGB)

<sup>40</sup> Cité dans FOHLIN(2004) p.259

<sup>41</sup> Cité dans FOHLIN (2003) p.3

<sup>42</sup> Cité dans *ibid.*, p.227

### ***Coopération et collusion d'intérêt : le réseau étroit des élites économiques allemandes et le rôle des banques***

Le processus d'association émerge à la fin du 19<sup>e</sup>, avec la création de cartel de commerce et de production, les *Konzern*. En 1865, on comptait seulement 4 cartels. En 1885 on en dénombrait déjà 90, et après une forte croissance de 1895 à 1900, on atteint le chiffre de 210 en 1890 et 366 en 1905<sup>43</sup>. Ces cartels subissent parallèlement à leur multiplication un processus de concentration, puisqu'en 1904 en moyenne deux tiers des capitaux des grandes entreprises sont possédés par seulement 10% des AGs. Cette concentration trouve son apogée dans la grande guerre qui encourage et accélère leur formation.

A côté de ces cartels existe des mécanismes plus subtils de collaboration. La loi de 1870 (réformée en 1884) favorise l'émergence de directoires d'entreprise et des relations entre ceux-ci. Les participations croisées offrent en effet souvent la possibilité d'influencer sur l'attribution des sièges dans les organes de surveillance de l'entreprise (*Aufsichtsrat*), sinon d'en occuper. Ces directoires imbriqués se développent à la fin de l'industrialisation et offrent un contrôle substantiel sur la politique d'un ensemble d'entreprises reliées.

Ces mécanismes sont utilisés par deux acteurs économiques principaux, les familles qui maintiennent ainsi un certain contrôle sur des entreprises dynastiques, et les banques universelles. Les banques universelles sont parfois considérées comme les héros principaux de l'industrialisation allemande. De 1850 à la première guerre mondiale, elles auraient joué un rôle important par leur participation directe dans la propriété et le contrôle d'entreprises non-financières, appelé « relation bancaire ». Cependant Fohlin (2004) relativise le mythe de la toute puissance des banques dans l'économie allemande.

---

<sup>43</sup> SOMBART (1954) cité par FOHLIN (2004) p.227 dans MORCK (2005)

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

*Illustration 9 : Le rôle des banques : part des titres détenus par les banques dans leur bilan (1884-1912)*

Source : Fohlin (2007)

D'après ses estimations sur la période de 1880 jusqu'à la première guerre mondiale, les neuf plus grandes banques universelles détiennent en moyenne 7 à 8% des titres des grandes entreprises. Cette proportion tombe à de 3% si l'on ôte les consortiums, et est estimée entre 4 et 6% pour les banques provinciales. La grande finance ne dirige donc pas l'économie par une forte participation directe au capital. Si les banques acquièrent quelques parts au capital à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, c'est surtout insidieusement, comme le résultat de leurs piètres investissements bancaires (en temps de crise, la dette bancaire impayée est échangée contre des parts au capital, accumulées jusqu'à ce que leur cours soit suffisant pour les revendre). Kleeberg (1987)<sup>44</sup> estime ainsi que le rôle des banques allemandes est surestimé. L'industrialisation rapide du 19<sup>e</sup> siècle doit davantage à la richesse patrimoniales de vieilles familles qu'aux prêts et participation au capital des banques. Elles participent cependant activement mais indirectement par le biais des directoires imbriqués et le mécanisme de procurations de vote qui lui sont attribuées. En effet, les banques universelles offrent déjà à l'époque une combinaison de services commerciaux, d'investissement ou de courtage qui ont facilité la mise en réseaux des directoires de banques et d'entreprise. Elles ont alors davantage un rôle actif de soutien et de conseil de l'actionnariat majoritaire, souvent encore familial, qui relève de ce qu'on appellerait aujourd'hui le *monitoring*.

Ainsi, le second Empire, sous l'impulsion d'une seconde industrialisation rapide, offre à l'Allemagne un riche et fonctionnel système hybride, s'appuyant à la fois sur un marché actif et sur les banques universelles. À l'époque, le caractère dynastique et familial de l'économie persiste, mais le développement d'un capitalisme managérial dispersé – favorisé par l'élaboration d'un cadre légal - commence à le concurrencer. Ces tendances de libéralisation se poursuivent et se confortent jusqu'au début du 20<sup>e</sup> siècle, résistant à la plupart des crises, mais finalement emportées par les turbulences continues de l'histoire contemporaine allemande.

### **2.1.2 ... Ebranlé par les chocs économiques et politiques de la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle**

En plus des tendances érosives de long terme – révolution managériale, production de masse, concentration et fusions – le système allemand traverse au 20<sup>e</sup> siècle de nombreux chocs historiques, qui font apparaître ses faiblesses. Le second empire, la république de Weimar, le régime nazi, la tutelle internationale puis la république fédérale ont chacun successivement tenté d'apporter stabilité et solutions aux désordres économiques et monétaires de l'Allemagne, et dont les paroxysmes ont été l'hyperinflation, la grande dépression et l'effondrement post-guerre. Pour sortir de ses crises internes, l'Allemagne a développé au début du 20<sup>e</sup> siècle un nationalisme belliqueux qui l'a mené aux deux guerres mondiales et aux deux défaites qui en résultent. Le bilan humain, économique et moral est lourd, et c'est à chaque fois sur les bases d'un nouveau régime et d'une nouvelle carte géographique que l'Allemagne devra se reconstruire.

En moins d'un demi-siècle très turbulent, le pays a donc traversé deux guerres mondiales, quatre régimes politiques et trois crises économiques et monétaires majeures.

---

<sup>44</sup> Cité par MORCK (2005) p.36

### **2.1.3 La réaction du marché face à l'insécurité et l'instabilité : les fondements du modèle allemand**

Ces chocs économiques et politiques ont engendré une certaine défiance à l'égard du libéralisme et un interventionnisme politique qui a altéré l'ancien modèle allemand de propriété et de contrôle dans l'entre-deux guerres, jusqu'à le dénaturer avec le régime nazi.

#### ***Sous développement et illiquidité des marchés de capitaux***

Les dysfonctionnements économiques sont le terreau de pensées anti-libérales. La doctrine LUAS<sup>45</sup> qui émerge dans les années 1920 est le reflet de cette défiance à l'égard du marché. Pour stabiliser l'économie, elle prône la restriction des droits individuels des actionnaires spéculateurs au profit du *Vorstand* et de l'intérêt général.

L'absence de confiance dans les marchés s'aggrave. Ils deviennent peu attractifs pour les investisseurs dont les droits sont par ailleurs peu respectés (voir ci-après), si bien que l'investissement privé tourne le dos aux marchés boursiers jusqu'aux périodes récentes. Le lien entre la protection des droits des actionnaires et la diversification de leurs investissements est modélisé par Shleifer et Wolfenzon (2002)<sup>46</sup> et mis en évidence empiriquement par La Porta (1997)<sup>47</sup> : si les investisseurs - notamment les familles - ont confiance en la gouvernance d'entreprise, c'est-à-dire en leurs droits d'actionnaires, ils préfèrent diversifier leur portefeuille et s'en remettre à des managers professionnels en lâchant le contrôle qu'ils possèdent sur une entreprise. En revanche, l'absence de confiance encourage à la concentration du capital en un investissement contrôlé, et à la désaffection du marché. Ce point de départ théorique important est à nuancer par la remarque de Fohlin (2004) remettant en cause cette corrélation pour le cas Allemand: en Allemagne, le marché des actions augmente et décroît au cours de l'Histoire alors que son système légal varie peu et que la concentration du capital est une constante historique. Elle développe alors l'idée que ce sont davantage les aléas politiques, économiques et sociaux que les droits des actionnaires qui déterminent cette

---

<sup>45</sup> « Lehre von Unternehmen an sich »

<sup>46</sup> Cité dans MORCK/STEIER (2005) p.24, ou encore ou BRECHT, BOLTON et ROELL (2003) cité dans FOHLIN (2003)

<sup>47</sup> Ibid.

désaffection. La préférence nazie pour les entreprises personnelles au détriment des sociétés par actions<sup>48</sup> expliquerait par exemple le déclin des AGs jusqu'en 1943.

D'autre part, les entreprises renforcent cette inefficience du marché en l'utilisant pour renforcer leurs liens interentreprises, avec des systèmes de participations croisées de long terme qui renforcent leur pouvoir de contrôle et leur collaboration inter-entreprise. Les marchés deviennent alors illiquides, échouant dans leur rôle de distribution efficiente du contrôle d'entreprise pour devenir un instrument de verrouillage de celui-ci.

### ***La concentration du capital et du contrôle au profit des familles et des banques***

« *The lack of such a separation [between ownership and management] and the prevalence of family firms is evidence of financial underdevelopment* » Burkat et Al (2003)<sup>49</sup>

Cette perturbation des marchés profite aux acteurs traditionnels familiaux qui représentent à la fois une source de financement alternative au marché, des garants de stabilité pour leurs partenaires économiques, et qui d'autre part peuvent asseoir facilement leur influence par les mécanismes de contrôle développés au cours de cette période. Selon Pross (1965)<sup>50</sup>, les grandes entreprises passent de plus en plus sous le contrôle d'une petite oligarchie de grands actionnaires, souvent familiaux et managers. La dispersion du capital et la professionnalisation du management ralentit donc durant l'entre-deux-guerres - marquée par une forte concentration du capital, qui se maintient jusqu'aux périodes récentes - et s'interrompt de manière abrupte sous le régime national-socialiste.

Roe (1999) énumère ainsi quatre principaux mécanismes théoriques de *monitoring* de la gouvernance d'entreprise : la compétitivité du marché, le poids des acquisitions, l'efficacité des directoires, et enfin la détention de larges blocs d'actions. D'après lui, l'Allemagne utilise en priorité la dernière solution, car elle serait relativement peu touchée par les acquisitions (concurrencées par les ententes de cartels et les participations croisées), elle posséderait un marché déficient, et n'aurait pas de directoire suffisamment puissant à l'époque. La concentration du capital prend la forme

---

<sup>48</sup> L'ordonnance d'urgence NotVO sur les entreprises par actions est l'expression légale de cette suspicion à l'égard du marché anonyme. Elle augmente notamment le pouvoir de régulation des banques.

<sup>49</sup> Cité par MORCK (2007) p.32

<sup>50</sup> Cité dans *ibid.* p.229

courante de larges blocs d'actions majoritaires ou minoritaires (de blocage), accumulées à des fins de contrôle – par les familles fondatrices notamment, et conséquence des insuffisances et de l'illiquidité du marché.

À cette concentration du capital s'ajoutent des pratiques de consolidation du contrôle pour pallier une dilution du capital.

### ***La désassociation de la propriété et du contrôle***

Sous la république de Weimar, ces blocs d'influence et la spéculation internationale effraient les entrepreneurs familiaux et le personnel dirigeant qui craignent la perte de leur influence et de leur autonomie au profit d'actionnaires extérieurs. Cependant, le besoin de capitaux pour assurer la reconversion de l'économie de guerre est énorme. C'est donc durant l'entre-deux-guerres que des actions privilégiées, déviations au principe « une part - une voix », affecteront le plus le modèle de contrôle et de propriété. En affectant à un nombre réduit de parts un grand pouvoir de vote, et en diminuant ceux des autres actions, elles permettent au fondateur de contrôler plus longtemps leur entreprise qu'il ne l'aurait fait avec leurs seules parts au capital. Ceci est évidemment favorable au développement et maintien du capitalisme familial.

On peut citer les actions à droits de vote multiples (*Mehrstimmenrecht*), très utilisées entre les deux conflits pour satisfaire les besoins en capitaux tout en luttant contre la dilution du contrôle familial (utilisé par 53% d'un échantillon d'AGs en 1925 et 34% en 1934 d'après Fohlin (2004)). Elle confère à leur porteur – souvent un membre de l'*Aufsichtsrat* ou une banque qui s'engage à voter conformément au groupe de contrôle - un droit de vote entre 20 et 250 fois supérieur au droit de vote classique. D'après le Statistisches Reichsamt, dans un quart des AGs de 1925, la possession de 10% des parts était suffisante pour contrôler 40% des votes, ce qui représente facilement une majorité à l'Assemblée générale au fort absentéisme (Pross, 1965<sup>51</sup>). Elles sont interdites en 1937, mais de très nombreuses exceptions sont formulées par le régime nazi pour favoriser les entreprises familiales comme Siemens.

Les actions de dépôts, les actions préférentielles et le plafonnement du nombre de voix par actionnaire<sup>52</sup> sont d'autres mécanismes de maintien du contrôle. Les premières sont également beaucoup utilisées durant l'entre-deux-guerres mais interdites en 1937. Les secondes servent à financer l'entreprise en crise, en délivrant au porteur un droit

---

<sup>51</sup> Cité dans Fohlin (2004) p.262

préférentiel au paiement de dividendes sans droit de vote. En 1937, leur émission est limitée à 50% du capital, et le droit de vote leur échoit en cas de non-paiement des dividendes dus. Le plafonnement du nombre de voix qu'un actionnaire peut détenir est quant à elle une longue tradition en Allemagne, mais contestée pour son inefficacité (il suffit alors de confier à un tiers une part des droits de vote détenus). Ces mécanismes de déviation utilisés dès les années 1920 sont donc favorables au maintien du capitalisme familial dans les grandes entreprises, en retenant le contrôle dissocié de la structure de propriété.

***Le verrouillage du contrôle: blocs et participation croisées de long terme, directoires reliés, fondations, cartels et collusion dans la grande industrie***

Durant la république de Weimar, les tendances à la concentration de l'industrie s'accroissent. Dans l'industrie lourde et chimique, l'intégration horizontale s'accroît, et le nombre d'AG, après avoir significativement augmenté avec l'inflation des années 1920, décroît : des 8000 AG nées entre 1910 et 1918, seules 5710 sont enregistrées en 1919 ; et dans les années 1930, moins de 2% des AGs concentrent plus de la moitié du capital total. Ces grandes sociétés, sous la pression des banques, s'associent sous forme de cartels pour protéger leurs intérêts et renforcer leurs liens. Les deux guerres accélèrent encore ce processus d'intégration et d'association avec la militarisation forcée de l'économie. Ces grands *Konzern* dominent rapidement le marché, avec des structures de direction rationalisées (équipe coordonnée de manager). Cependant, le contrôle reste souvent détenu par les actionnaires majoritaires comme les grandes familles, bien que les managers des grandes industries deviennent à cette époque une importante minorité. Le modèle managérial continue donc de s'implanter au cours des années 1930 dans l'industrie lourde et les très grandes entreprises, et émerge comme force. À l'époque, seuls Krupp et Siemens restent vraiment entrepreneuriales.

Dans la tradition de Weimar, la suspicion envers les AGs anonymes à la propriété dispersée domine sous le régime nazi, qui donne le coup d'arrêt à son évolution. Sous son impulsion seront renforcés les pouvoirs de la direction (*Vorstandrat*), et diminués ceux des petits actionnaires. Le « *Führerprinzip* » instauré par les lois nazies de l'actionnariat de 1937 libère les directeurs et managers de leur responsabilité vis-à-vis

---

<sup>52</sup> Respectivement *Vorrataktien*, *Vorzugaktien* et *Hochstimmenrechte*. Voir MENKE (1988) pour les deux premières, EMMERICH (2000) ou FEY (2000) pour le dernier. Cité dans *ibid* p.263

des actionnaires, affaiblis par l'interdiction du vote par courrier, les actions nominatives et par des procurations forcées aux banques contrôlées par le régime, contre des obligations nouvelles envers l'intérêt public et les groupes d'intérêts non-actionnaires (les *Stakeholders*) –incluant le Reich comme premier bénéficiaire. Se créent alors des relations étroites entre les entreprises, les banques contrôlées par le régime<sup>53</sup> et le Parti, tous souvent présents dans les directoires aux pouvoirs renforcés (*Vorstandsrat*). Les intérêts des AGs deviennent alors indépendants des actionnaires et dépendants du système économique nazi, surtout dans l'industrie de guerre et après 1942<sup>54</sup>. Par ailleurs, de nombreuses grandes familles proches du régime bénéficieront de traitements privilégiés pour conserver le contrôle sur leur entreprise. Les formes de sociétés par actions sont alors délaissées.

Ainsi, le processus de dispersion de la propriété qui avait débuté dès la fin du 19<sup>e</sup> est progressivement freiné puis stoppé avec le régime du 3<sup>e</sup> Reich, et le système libéral ancien complètement écarté, au profit d'un modèle économique coopératif et concentré, où l'entreprise familiale se conserve une place. Le sort des cinq grandes familles dynastiques allemandes durant ce demi-siècle est éloquent : deux disparaissent (GHH et Krupp), tandis que Siemens, Bosch, Thyssen survivent avec des diminutions drastiques de leurs parts. Ces mutations du système capitaliste allemand altèrent de manière durable (jusqu'aux années 1980) le modèle de possession et de gouvernance allemande.

---

<sup>53</sup> Dans les années 1920-1930, les banques allemandes accumulent d'énormes holdings de leur propres participations, afin de stabiliser leur propre cours d'action. Le régime nazi confisqua ses holdings, nationalisa les banques, et mis la main sur les procurations qu'elles possédaient.

<sup>54</sup> Cependant l'interventionnisme du Parti est faible dans la gouvernance d'entreprise, et aucune pression n'est exercée pour admettre un représentant du Parti dans les conseils d'administration jusqu'en 1942.

## **2.2 La continuité et l'affirmation d'un modèle capitaliste dual et familial après 1945**

Ces crises de la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle ont affecté de manière différenciée le système économique allemand. Si le modèle de capitalisme local a été relativement épargné par ces crises, le grand capitalisme industriel a été fortement et durablement touché. Le modèle allemand est donc le fruit d'une variété de capitalisme complémentaire, forgé par les crises traversées. Il en résulte un modèle dual original qui survit (2.2.1) et s'épanouit après 1945 pour participer activement au miracle économique allemand (2.2.2). Pourtant, dans chacune de ses composantes le caractère familial du système persiste. D'un côté, le *Mittelstand*, terreau fertile ancien et local d'entreprises moyennes traditionnellement familiales, dynamiques, spécialisées et organisées en bassin de *coopétition*, pierre angulaire du modèle. De l'autre, le puissant grand capitalisme, dit « bancaire », urbain et composé de grands groupes souvent industriels, anciens et concentrés, où l'influence familiale persiste.

### **2.2.1 La non-remise en cause du modèle aux lendemains de la guerre**

Contrairement aux engagements interalliés pris à Postdam en 1945, le modèle économique allemand a été peu remis en cause aux lendemains de la guerre. À l'inverse, il a participé activement à la reconstruction rapide de l'Allemagne fédérale, comme le montrent les travaux de Berghoff (2000) pour le *Mittelstand* et ceux de Morck (2005) et Fohlin (2007) pour le grand capitalisme.

#### ***A l'est la rupture...***

L'occupation soviétique à l'Est se fait beaucoup plus critique à l'égard du modèle économique allemand que ses alliés. Le capitalisme, jugé responsable du développement du fascisme, est rapidement remplacé par un système socialiste. C'est donc une démolition pure et simple des deux piliers du modèle allemand qui s'opère durant les quarante années d'existence de la RDA. La socialisation des moyens de production passe par l'expropriation et la nationalisation des entreprises et usines, qui deviennent des « entreprises possédées par le peuple » (*Volkseigenen Betrieb*), dirigées

par des managers salariés. Dès 1947, il ne restait qu'un tiers d'industries privées<sup>55</sup>. À cela s'ajoute des migrations massives d'entrepreneurs et de familles vers l'Ouest, qui reconstruisent leur activité dans le bloc occidental, souvent grâce à des liens familiaux et relationnels forts.

### *...temporaire*

Le capitalisme familial semble donc ne pas avoir survécu à l'Est. Cependant, même durant l'existence de la RDA, des poches de survivance du *Mittelstand* ont existé. En effet, dans les faits, le manager élu par ses salariés est souvent resté l'ancien entrepreneur propriétaire, par une sorte de vote de confiance de ses employés. Formellement, la politique de la RDA a infligé au capitalisme familial une très forte perte en termes d'actifs, mais n'a pas pu empêcher la préservation de traces de culture et de mentalité du *Mittelstand*, et ce au sein même de la RDA comme à l'extérieur de ses frontières avec ceux qui l'avaient fuie. À la chute du régime, des liens forts maintenus (familiaux ou économique) permettront la reconstruction partielle du *Mittelstand* et du capitalisme familial en général dans ces nouveaux Länder, le capital intellectuel et social, mobile, ayant survécu.

### *A l'Ouest, la continuité du Mittelstand traditionnel, indemne,*

Le *Mittelstand* né au 18<sup>e</sup> siècle, et modèle économique au 19<sup>e</sup>, a survécu aux tendances historiques de long terme qui auraient été susceptibles de l'éroder – révolution managériale, production de masse, fusions acquisitions – ainsi qu'aux turbulences du début du 20<sup>e</sup> siècle, pour participer à la reconstruction avec sa structure traditionnelle.

Le *Mittelstand* se définit le comme un ordre industriel décentralisé ancien. Il trouve ses racines dans la proto-industrie du 18<sup>e</sup> siècle, au sein des régions de petits propriétaires pauvres qui se tournent alors vers la production artisanale et manufacturière. Ces bassins se constituent rapidement en réseaux solidaires et spécialisés, assistés par les acteurs locaux et nationaux (banque, gouvernement, associations..). Cette intégration régionale rend secondaire la nécessité de croissance et d'intégration de la production.

D'un point de vue plus microéconomique, le *Mittelstand* traditionnel est composé d'entreprises familialement détenues et dirigées, et transmises de générations en génération, avec un attachement émotionnel fort. Elles sont marquées par une culture patriarcale et informelle, avec un dédain marqué pour la bureaucratie et la hiérarchie.

---

<sup>55</sup> FOHLIN (2003) p.13

Indépendantes, elles s'allient cependant souvent avec leurs fournisseurs ou clients (intégration verticale). Elles sont également fortement intégrées dans leur environnement et culture locale, avec une conscience sociale forte et des relations étroites avec les banques locales (coopérative de crédit) et régionales (*Hausbank*).

Il s'agit d'un modèle social apprécié et supporté par l'opinion publique et le politique. Ce système économique local et décentralisé n'est pas touché par le discrédit que connaissent les Cartels du grand capitalisme après leur soutien ou leur collusion avec le régime nazi. Au contraire, le *Mittelstand* est soutenu localement comme au niveau fédéral, avec un réseau dense de partenaires économiques, politiques, institutionnels et financiers (à l'exemple de la *Hausbank*, une banque qui suit et soutient l'entreprise sur le long terme de manière privilégiée et exclusive, siégeant souvent dans le directoire).

Alors que les engagements interalliés de la conférence de Postdam prône la décentralisation et la décartellisation de l'économie<sup>56</sup>, le *Mittelstand* semble être un fondement solide et sain pour reconstruire l'Allemagne pacifiée.

### *... et du Grand capitalisme*

À l'inverse, la suspicion des Alliés à l'égard des grandes entreprises industrielles, discréditées par leur engagement au cours du troisième Reich, est forte. Cependant, la nécessité de relancer rapidement la reconstruction du pays prend rapidement le pas sur les engagements pris à Postdam : la politique de réorientation de l'économie - les « 4D » décentralisation, décartellisation, dénazification et démilitarisation de l'économie - est finalement modeste et sélective, et le système économique d'après 1945 s'ancre davantage dans la continuité du modèle que dans son rejet.

Ainsi, la loi nazie sur l'actionnariat bénéficiera d'un *statut quo* jusqu'en 1965<sup>57</sup>, date où sera aboli le *Führerprinzip* de 1937. Le pouvoir des banques – privatisées - est limité par des obligations nouvelles, et une démocratisation et une transparence du contrôle sont instaurées. Cependant, la conservation d'un pouvoir important aux mains de la direction d'entreprise et le droit des procurations persistent en grande partie. Les banques ont donc toujours un accès facile au droit de contrôle jusqu'à la fin des années 1990. Le rôle des banques dans l'économie allemande d'après-guerre est donc clairement maintenu.

---

<sup>56</sup> Accords de Postdam, 1945, chap. II B, art 11-13

<sup>57</sup> AktG65

Malgré la suppression de la clause d'intérêt public en 1965, le principe implicite<sup>58</sup> de l'intéressement des *stakeholders* aux décisions trouve une nouvelle jeunesse avec la mise en place de la codétermination, soit la représentation des salariés au sein des organes de contrôle. Cela limite la dispersion de la propriété car les actionnaires cherchent alors à contrebalancer le pouvoir des employés et du management dans le *Betriebsrat* (Roe, 2003<sup>59</sup>). La codétermination a donc pour corollaire la détention de blocs d'actions, qui se poursuit et se renforce après guerre. La proportion d'entreprises commerciales avec une majorité qualifiée ou simple d'actionnaires se renforce ainsi de 1963 à 1983. L'illustration 11 montre la structuration de la participation par paliers de 25%, 50% et 75%. Dans un échantillon de grandes entreprises, plus de 80% avaient au minimum un actionnaire avec une minorité de blocage. Cette structuration du capital en blocs montre bien une volonté de contrôle de la part de leurs investisseurs.

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

*Illustration 10 : Entreprises par actions cotées et non cotées (1956-2004)*  
Source : Fohlin (2007)

En conséquence, la concentration du pouvoir industriel ralentit, mais se poursuit après le conflit, avec la diminution du nombre d'AG jusqu'en 1983 (Illustration 10). Seuls les *Konzerns* d'IG Farben GG et de Thyssen sont détruits. L'entreprise Bosch, après les remontrances des Alliés, obtient en 1952 l'accréditation pour sa concentration. En 1950,

---

<sup>58</sup> Principe constitutionnel : Art.14 II GG sur l'obligation sociale de la propriété

<sup>59</sup> Cité dans FOHLIN (2004) p.264

PROSS (1965)<sup>60</sup> estime que 90% de toutes les entreprises sont possédées par un ou peu de propriétaires, souvent familiaux. Si cette domination familiale diminue au cours des décennies suivantes, les familles restent d'importants actionnaires malgré l'affirmation des entreprises non financières comme actionnaires importants, modifiant la composition de la propriété :

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

*Illustration 11 : Composition du capital social des entreprises allemandes (1950-1994)*  
Source : Fohlin (2007)

- De 1950 à 1996, la participation privée directe dans les capitaux propres a diminué (de 48,6% en moyenne à 17%) relayée par celle des entreprises financières et étrangères (de 17% en 1960 à 37% en 1992) . Bien que la possession directe d'actifs ne soit pas fréquente dans la population en général, et la gestion de l'investissement privé souvent déléguée aux entreprises financières qui proposent ces services, les familles restent centrales dans la structure de propriété de beaucoup d'entreprises.
- L'augmentation de la participation des entreprises non financières (de 18% à 41%)<sup>61</sup> est également une tendance notable. À la fin du 20<sup>e</sup>, 60% des entreprises manufacturières ont une autre entreprise non financière comme plus grand actionnaire.

Les Alliés ont encouragé ce phénomène de long terme de participation croisée des entreprises financières et non financières en favorisant l'investissement dans l'industrie

---

<sup>60</sup> cité dans FOHLIN (2004) p.234

et en taxant fortement la vente d'actions. Ces différents acteurs économiques aux chiffres d'affaires liés par ces participations ont un rôle de surveillance mutuelle. Cependant, l'utilisation accrue du marché boursier par les entreprises pour accumuler des participations et liens en capitaux de long terme dans les autres entreprises continue de rendre le marché illiquide, et donc inattiratif. D'où le déclin des AGs qui se poursuit jusqu'en 1983 (Illustration 10).

Enfin, les systèmes pyramidaux se renforcent après la seconde guerre mondiale, pour continuer à verrouiller le contrôle de l'entreprise tout en utilisant les apports des actionnaires. Souvent construits par des familles, ils représentent un dense réseau de participations croisées entre entreprises. Concrètement, la famille conserve le contrôle sur les décisions clés malgré des fonds propres ouverts qui facilitent leur croissance. D'après la définition de Khuma et Palepu (2000)<sup>62</sup>, les groupes sont « *un mécanisme à travers lequel les coûts de transaction intragroupe sont moins élevés, l'information davantage disséminée dans le groupe et les mécanismes de résolutions de conflits peu coûteux et moins problématiques* ». Le comportement naturel de coopération et de confiance est le ciment qui maintient ensemble ces groupes familiaux et fait leur réputation d'efficacité (des coûts faibles de transaction et une coordination efficace). Il est difficile de tirer une perspective sur l'évolution de ses structures dans l'histoire, mais il semble que leur usage soit devenu plus commun dans les décennies récentes<sup>63</sup>.

La déconcentration prévue par les alliés est donc un échec, et le modèle de capitalisme actuel conserve beaucoup de traits que lui avaient conférés les accidents de son Histoire.

## 2.2.2 Un modèle acteur majeur du miracle économique allemand

### *Le Mittelstand ou le modèle du capitalisme familial local et dynamique*

« *The Mittelstand was the darling of Economics Ministers L. Erhards Social Market economy* »

Ainsi présente Berghoff (2000) la renaissance du *Mittelstand* dans le miracle économique allemand. Ainsi, alors que la fin du 19<sup>e</sup> marque l'essor du « *big business* »

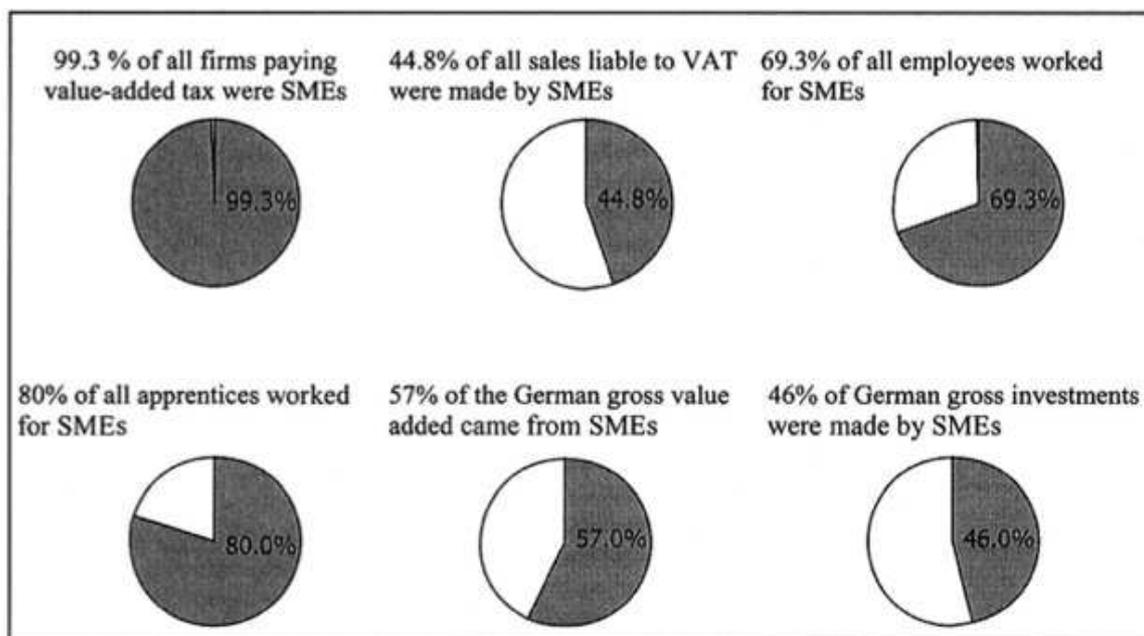
---

<sup>61</sup> MORCK (2005) p.9

<sup>62</sup> Cité dans MORCK/STEIER (2005), p.23

<sup>63</sup> KÖKE en 2002 trouve que 50% de son échantillon est sous la forme d'un contrôle pyramidal, conclusion à nuancer à la baisse par d'autres résultats plus modérés de la littérature (cf. GORTON/SCHMID, 1996). Cité par FOHLIN (2003) p.8

et du capitalisme managérial, le *Mittelstand* se maintient, pour renaître avec le miracle économique. Sous l'impulsion des Alliés et de Ludwig Erhard, il devient le reflet du succès économique allemand : fournisseur privilégié innovant et réactif de la grande industrie, gros exportateur mondial (30% des exportations directes), producteur de produits spécialisés de qualité et de haute technologie qui font la renommée du « *made in Germany* », ainsi que formateur appréciable du capital humain allemand (80% des apprentis). L'illustration 12 montre l'importance économique de ce tissu d'entreprises moyennes. On attribue ainsi souvent au *Mittelstand* performant le terme de « *Hidden Champions* » de l'économie allemande, l'équivalent des « gazelles » manquantes en France.



*Illustration 12 : Statistiques du Mittelstand*

PMEs en 1999 employant moins de 500 employés et ayant des ventes annuelles inférieures à 50 millions d'Euros.

(Source : *SMEs in Germany Facts and Figures*, H.E. Hauser (2000), Ifm Bonn)

### ***Le capitalisme coordonné, un système solide pour affronter les défis de la reconstruction***

Parallèlement, l'Allemagne a développé une variante du capitalisme, appelé parfois « capitalisme coordonné » ou « coopératif ». Dans celui-ci, le rôle des banques est primordial. On a donc également parlé de « capitalisme bancaire ». Le rôle des banques

est assez controversé dans la littérature. Edwards et Frank (1998)<sup>64</sup> démontrent l'absence de bénéfice liée à la représentation d'une banque dans les directoires, tandis que Gordon et Schmidt (2000) postulent que jusqu'aux années 1980, les banques apportent une vraie valeur à l'entreprise affiliée.

En revanche, tous s'accordent à souligner le haut degré de coordination des grandes entreprises par les puissantes banques, soutenues par l'intervention politique directe ou indirecte (les gouvernements sont en effet les actionnaires principaux de ces banques), ce qui a permis d'orienter la production et l'économie alors totalement désorganisée. Cette coordination de l'économie est maintenue par une multitude de liens de différentes natures. Le terme de « *Konzernierung* » par exemple renvoie en Allemand à la notion de liens financiers et stratégiques très denses, mais accompagnés de relations personnelles<sup>65</sup>. Cette superposition de liens de plusieurs natures, y compris humains, rend le réseau économique allemand beaucoup plus dense et plus solide. L'industrie organisée et solidaire a pu satisfaire les exigences de la reconstruction et de la production de masse, et devenir ainsi un puissant exportateur.

Par ailleurs, le rôle attribué aux entreprises allemandes ne se limite pas à la maximisation des intérêts des actionnaires. On leur confère une mission de défense de l'intérêt général et social, qui inclut notamment le dialogue avec des groupes d'intérêts non-actionnaires (les *Stakeholder*). Une traduction pratique de ce principe est la représentation obligatoire des travailleurs dans les organes de contrôles (la codétermination, dans le *Betriebsrat*), ou le dialogue social avec les syndicats pour négocier les conditions de travail (l'autonomie tarifaire). Ces obligations légales augmentent avec la taille de l'entreprise. Cette prise en compte des intérêts larges de l'économie allemande par les entreprises a permis un développement relativement harmonieux et pacifique de l'économie (avec une moindre proportion de grève par exemple), qui a longtemps fait du système allemand un modèle apprécié.

### ***Le capitalisme familial, ciment solide du système***

JOLY (1998) souligne la persistance de la propriété familiale : dans les années 1990, 17 des 21 plus grandes fortunes dérivent encore d'entreprises familiales. Malgré le recul de la participation des ménages, et le déclin de la domination familiale dans les années 1960 à 1980, les familles restent souvent des actionnaires dominants des entreprises

---

<sup>64</sup> cité par KOGUT et WALKER (200 )

<sup>65</sup> KOGUT et WALKER (200 )

surtout – mais pas exclusivement - dans les plus petites entreprises non financières et non cotées (Faccio et Lang, 2002)<sup>66</sup>. La concentration continue de la propriété dans l'histoire allemande - y compris dans les grandes AGs - s'explique par la domination des familles (Iber, 1985)<sup>67</sup> qui restent des actionnaires importants, souvent à l'apex de groupes pyramidaux, avec le soutien indirect des banques par le système des procurations. Il semblerait également que ce soutien soit également politique, avec une certaine collusion des élites économiques et politiques : à l'époque des politiques interventionnistes, il paraît plus facile de discuter avec des entreprises familiales qu'avec des multinationales.

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visionner cette image.

### *Illustration 13 : Persistance du capitalisme familial en 1995*

Source : Klein (2000)

Ayant déjà évoqué la place maintenue des entreprises familiales dans les deux piliers de ce système et les apports respectifs de ces deux piliers au relèvement allemand, nous nous appliquerons ici à développer plus particulièrement l'apport du capitalisme familial en tant que tel. L'idée principale est la suivante : « *Family capitalism has been particularly important in (...) societies experiencing profound shocks and in times when both States and Markets are chaotic and disrupted* »<sup>68</sup>. Dans le cas allemand, comment les entreprises familiales ont-elles participé au miracle économique allemand ?

---

<sup>66</sup> Cité dans FOHLIN (2003)

<sup>67</sup> FOHLIN (2003)

<sup>68</sup> HAROLD ()

Nous avons d'une part démontré que les familles ont été des acteurs privilégiés - avec le soutien des banques - de la coordination du système, en finançant l'activité économique, puis en contrôlant de près son évolution ensuite, ou en tissant des réseaux de collaboration économique. Fukuyama (1995)<sup>69</sup> développe la notion de « sociabilité spontanée » des entreprises familiales, qui représenterait la portion de capital humain relative à la capacité de s'associer avec d'autres individus. Cette notion de coopération est également développée par Allouche et Amann sous le terme de « confiance *inter* », source de la légitimité de l'autorité familiale exprimée par ses partenaires. Non seulement présentes dans le système allemand, les familles entrepreneuriales en sont donc les architectes.

D'autre part, la famille est une instance sociale de confiance<sup>70</sup> et de stabilité. Alors que la guerre et ses conséquences ont désorganisé réseaux et institutions ; séparé, déplacé et réduit les familles, celles-ci, par le plus fort degré de coopération qui les unissent, entretiennent les réseaux et le capital humain qui leur permettent de reconstruire rapidement une activité économique<sup>71</sup>. Cette notion est développée par Allouche et Amann (2000) sous le terme de « confiance *intra* ». Leurs faibles problèmes d'agence, du fait à la fois de leur fort degré de coopération, leur communauté de valeurs et de leur conséquent capital social garant de leur indépendance, font économiser aux entreprises familiales de coûteuses structures de contrôle, alors même que l'économie est peu régulée. L'hypothèse de l'influence familiale pour parer les insuffisances de marchés instables et imparfaits semble convenir pour expliquer son maintien dans l'immédiate après-guerre. Mais cette thèse reste peu adaptée pour expliquer sa persistance jusqu'à aujourd'hui. Le contexte de stabilité et de prospérité que l'Allemagne connaîtra dans les décennies suivantes a peut être retardé le besoin d'une réflexion sur la place du capitalisme familial dans les sociétés modernes.

---

<sup>69</sup> Cité par ALLOUCHE et AMANN (2000) p.37

<sup>70</sup> FUKUYAMA (1995) donne une définition intéressante de la confiance envers la famille comme « la présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir y compris face à des situations imprévues en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables ». Cité dans *ibid.*

<sup>71</sup> Il est à différencier ici le sort des entreprises familiales juvaises, rapidement expropriées à leurs propriétaires persécutés sous le régime nazi (« *Entjudung der deutsche Wirtschaft* »). Le National Socialisme a donc soutenu le capitalisme familial allemand et notamment les grands groupes dynastiques, mais il a porté un coup important à ce système en anéantissant d'autre part durablement toute une frange de celui-ci.

### ***Conclusion sur la seconde de nos hypothèses :***

Ce sont donc bien les accidents de l'histoire allemande qui déterminent aujourd'hui son système capitalistique.

- Les désastres économiques, politiques et sociaux expliquent notamment la persistance de la concentration de la propriété et du contrôle (R1), ce qui a permis de conserver la place toujours majeure des entreprises familiales dans l'économie d'après-guerre. L'intéressement des *stakeholders* au détriment des actionnaires individuels est également une constante dans l'histoire allemande (R2).
- En reprenant Fohlin, on peut affirmer que les désastres du début du 20e siècle ont démantelé le riche système hérité du second Reich. Cependant, la suppression de cette tradition libérale au profit du capitalisme familial - et plus généralement de la concentration du capital et du capitalisme coopératif - se poursuit après la seconde guerre mondiale. Le rôle moteur et indiscutable du capitalisme familial dans la reconstruction et le miracle économique explique sa non-remise en cause et son importance conservée jusqu'à aujourd'hui (R3).

Avec la fin de la prospérité arrivent les vraies interrogations sur le rôle de ce modèle. Il semble aujourd'hui davantage remis en question, et affecté par de profondes transformations. S'agit-il alors d'un biais conservatif, d'institutions toujours insuffisamment garantes, ou d'un modèle alternatif de capitalisme avec une autorité familiale légitime? Ces hypothèses doivent être analysées et testées pour répondre à la troisième piste d'analyse du capitalisme familial en Allemagne : sa mutation récente et sa viabilité future.

## **Partie 3 : Des fondements érodés et un modèle remis en question**

Dans la période récente, un nouveau contexte économique et social émerge, avec de multiples phénomènes corrélés - mondialisation, changements institutionnels, évolution de la société - qui érodent les fondements du modèle allemand (3.1). Ces dernières années, la performance de l'économie allemande a été parmi les plus faibles au niveau européen, avant que des réformes profondes ne viennent récemment inverser la tendance. L'évolution actuelle de l'Allemagne constitue un test en grandeur réelle de son modèle. Attaqué, il est dans une phase de mutation profonde pour répondre aux exigences de ce nouveau contexte (3.2). Cependant, dans ce modèle capitaliste de type « coordonné », un ensemble d'institutions complémentaires agit de manière complémentaire pour offrir un équilibre économique stable. Transformer une partie de celui-ci sans les transformer toutes peut conduire à un déséquilibre ou à un effondrement du modèle dans sa totalité. Certaines tendances mises en lumière permettent d'identifier ce risque et de livrer des pistes de réflexion quant à l'évolution à venir du modèle allemand et au sort du capitalisme familial dans celui-ci (3.3).

### ***3.1 La nouvelle donne érode les fondements du capitalisme allemand***

#### ***Une transformation profonde de l'économie***

Les années 1970 marquent la fin de la prospérité facile de l'après-guerre. La situation économique s'est dégradée, si bien que le « champion européen » a été un temps rebaptisé « L'homme malade de l'Europe » par *The Economist* (juin 1999). Plusieurs facteurs extrinsèques et intrinsèques expliquent cette contre-performance :

Le contexte de la mondialisation remet en cause beaucoup d'acquis de l'Allemagne. La pression de la concurrence internationale s'exerce doublement pour l'Allemagne, avec d'une part son voisinage avec l'Europe de l'Est désenclavée par la chute du bloc soviétique, et d'autre part le dynamisme des nouveaux géants asiatiques. La course à l'innovation accélère par ailleurs l'évolution technologique qu'il devient difficile de suivre. La compétitivité en déclin du site « Allemagne » (« *Standort Deutschland* ») et

l'érosion du modèle rhénan d'économie sociale de marché par ses rigidités et ses coûts expliquent en partie la contre-performance allemande. La stagflation durable de l'économie remplace alors les records de croissance de l'après-guerre.

Deux autres chocs spécifiques à l'Allemagne transforment et affectent profondément l'économie allemande. D'une part, la réunification, un héritage lourd et coûteux qui serait responsable d'après les estimations de deux tiers des difficultés du pays. D'autre part, l'introduction de l'Euro en tant que monnaie commune élimine l'avantage comparatif que possédait l'Allemagne par rapport aux autres pays européens avec son Deutsch Mark fort et stable.

Le *Mittelstand* qui avait été le héros de la reconstruction est lui aussi attaqué sur plusieurs fronts. Les besoins du marché changent. D'une part, les conditions économiques renforcent la sensibilité et l'orientation-prix, rendant la demande de biens de qualité plus rare. Les grands groupes multinationaux mettent par exemple fin à une longue relation d'approvisionnement au sein du *Mittelstand* pour délocaliser leur approvisionnement ou leur production à l'étranger. Les niches d'activités innovantes deviennent moins sûres, et la pression concurrentielle augmente sur le marché devenu mondial. La pression de la mondialisation s'exerce sur les prix et sur la demande mais aussi sur le mode de fonctionnement : la pression des coûts et de l'innovation rend nécessaire la professionnalisation du management, la recherche d'économie d'échelle, et l'augmentation de l'intensité capitalistique, ce qui implique de coûteuses adaptations de l'organisation.

Tous ces éléments sonnent le glas du miracle économique allemand, qui semble bien loin, et le début d'un long débat sur l'efficacité du modèle allemand dans ce nouvel environnement.

### ***Une transformation profonde de la société et de ses normes***

Au cours de l'histoire, la famille perd beaucoup de ses fonctions sociales. La période récente a encore accéléré cette réduction de la notion de famille dans nos sociétés.

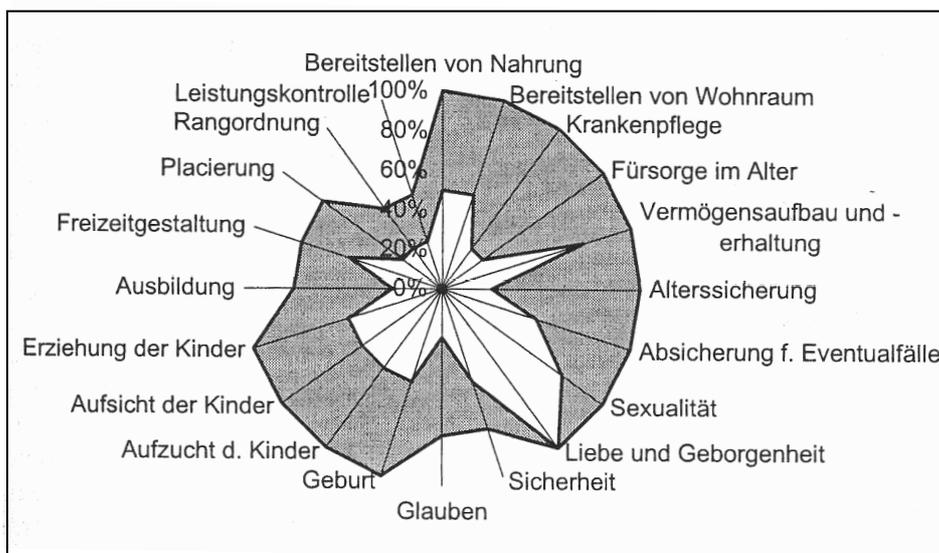


Illustration 14 : Les fonctions de la famille (mi-19<sup>e</sup> à aujourd'hui)

Source : Klein (2000)

Le cercle gris représentent les fonctions dévolues à la famille au milieu du 19<sup>e</sup>

La forme blanche plus réduite illustre les fonctions contemporaines de la famille

Traduction de gauche à droite en partant du sommet : fourniture de biens, de logement, protection maladie, aide à la vieillesse, construction et conservation de la richesse, assurance vieillesse, assurance accident, sexualité, amour et affection, sécurité, croyance, naissance ; garder, surveiller, élever, éduquer les enfants, occupation du temps libre, placement, ordre de rang, contrôle de la performance.

De nombreuses fonctions initialement familiales, comme celle de socialisation, d'assurance-vieillesse ou d'éducation, sont de plus en plus déléguées à d'autres institutions, souvent publiques, qui prennent le relais (enseignement, caisses de retraite, etc.). La fonction économique de la famille (*Haushalt* en allemand signifie à la fois le foyer et le budget) se réduit également avec l'affirmation de la séparation de la sphère privée et professionnelle. Cela remet directement en cause le capitalisme familial qui repose par définition sur l'interaction de ces deux sphères, et indirectement par l'éclatement du concept traditionnel de famille et de nombreuses normes sociales à la fin des années 60. Le caractère institutionnel de la famille, c'est-à-dire sa capacité à former un modèle de comportement et de contrôle social, vole en éclats dans les années 1970 avec la révolte de la jeunesse. Les valeurs d'individualisme, d'hédonisme et d'épanouissement personnel émergent et concurrencent le culte de l'effort, du sacrifice, du devoir et de l'altruisme qui sont les fondements de l'activité familiale. Enfin, le très faible taux de natalité limite les possibilités de transmissions générationnelles de l'activité. La famille, institution affaiblie, déhiérarchisée et désacralisée semble être un fondement moins évident et moins stable pour construire une activité économique que dans le passé.

L'image de l'entrepreneuriat et du *Mittelstand* est quant à elle traditionnelle et vieillissante, si bien que les jeunes Allemands s'en détachent et préfèrent massivement

s'orienter vers de grands groupes internationaux, d'après de nombreux sondages. Toutes ces transformations profondes, davantage que les crises du début du 20<sup>e</sup> qui l'ont forgé, affectent durablement le modèle traditionnel allemand et le capitalisme familial.

### *L'encadrement légal de la gouvernance d'entreprise*

La mondialisation ne passe pas seulement par l'ouverture des frontières aux échanges et au capital, mais également par la diffusion des institutions et des pratiques et par l'érosion des formes traditionnelles nationales de gouvernance.

La réforme de 1965 (AktG65) est une étape importante dans l'élimination de l'héritage de 1937. Elle vise à réintroduire une démocratisation de la propriété en donnant plus de droits aux actionnaires et en limitant le contrôle excessif des banques et des actionnaires majoritaires sur la direction. Cependant, le résultat mitigé de cette réforme, la fin du miracle économique, la pression nationale et européenne encouragent à prendre davantage de mesures. Une série de réformes complémentaires de la gouvernance d'entreprise sont donc votées dans les années 1990 pour palier l'insuffisance de la première :

- En 1998, la loi sur le contrôle et la transparence (KontraG98)
- En 2001, la loi sur l'action enregistrée et la facilitation du droit de vote (NaStraG01)
- En 2002, la loi sur la transparence et la publicité (TransPubG02) et le *Corporate Governance Codex*.

Ces lois modifient les conditions de procuration, augmentent les impératifs de transparence, organisent le devoir d'information des organes de contrôle comme des banques. Celles-ci souhaitent mettre fin à la structure duale de gouvernance et soutiennent la (très discutée) loi européenne sur la gouvernance d'entreprise, aujourd'hui encore en débat.

Le but avoué de ces réformes est de renforcer la démocratisation et la transparence de l'information pour limiter les problèmes d'agence, afin de rapprocher l'Allemagne des standards internationaux et d'attirer les investisseurs. Ces réformes améliorent les règles de gouvernance au profit de l'actionnaire, et notamment des petits anonymes, mettant fin au principe séculaire allemand de l'entreprises allemande gardienne des intérêts généraux avec en regard, la diminution du poids des autres *Stakeholders* (travailleurs, banques, Etat...).

Cependant, l'efficacité de telles réformes de la gouvernance est contestée par Kogut et Walker (2003) à cause du pouvoir maintenu des banques d'Etat et des gouvernements locaux qui continueraient d'exercer un contrôle au travers de holding croisés. Toutefois, les débats se poursuivent pour l'ajustement de ces droits et devoirs à attribuer à chacun des acteurs économiques afin de parvenir à un équilibre.

### **3.2 L'évolution du modèle: des premiers craquements...**

Le processus de dispersion de la propriété en Allemagne trouve ses racines dès le 19<sup>e</sup> siècle, et se poursuit jusqu'à l'avènement du régime nazi. La tendance s'inverse ensuite jusqu'à la fin des années 1980. Jusqu'au début des années 1990, la présence de petits actionnaires est très faible, et le capital des cent plus grandes entreprises est stable et plus concentré qu'avant la seconde guerre mondiale. Mais les récentes évolutions suggèrent un retour à la dispersion.

#### ***Un retour au principe "une part = une voix"***

Le code KonTraG de 1998 interdit les actions à vote multiples, qui étaient déjà subordonnées depuis 1965 à une autorisation ministérielle. Le plafonnement des droits de vote pour les entreprises cotées est également prohibé, il reste seulement utilisable pour préserver un contrôle familial dans de petites AGs.

Le droit des procurations aux banques constitue également une forte déviation au principe une action = une voix, en affaiblissant (ou facilitant) la libre expression de droit de vote de l'actionnaire individuel par le mandaté. Edward et Nibler (2000) estiment que dans leur échantillon de 1992 des 200 plus grandes entreprises, les banques possèdent 8,5% des parts avec les procurations et 6,7% avec leur simple participation au capital. Mais le système de procuration est asymétrique : Souvent, les trois plus grandes banques ont un rôle dominant en récoltant une majorité de votes représentés (83% en moyenne). Le phénomène de procuration est plus important dans les grandes entreprises cotées et au capital dispersé que dans celles plus petites ou avec des blocs dominants<sup>72</sup>. Le droit des procurations a donc été également critiqué et réformé avec les lois sur la gouvernance, bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer les

---

<sup>72</sup> FOHLIN (2007) p.256

résultats de ces réformes. Le droit à l'information et l'anonymat de l'actionnaire à été renforcé, la liberté de disposer du droit de vote par les banques conditionné.

Après une longue désassociation, il s'agit donc bien d'un retour au principe « une action = une voix » qui rééquilibre et restructure l'actionnariat. Cette restructuration de l'architecture de la propriété est facilitée par la récente suppression de l'impôt sur la plus value d'actif, qui facilite la vente et la circulation des actions.

### ***L'aménagement de la structure de contrôle***

Le contrôle des entreprises au travers de participations croisées s'est donc atténué en raison des nouvelles restrictions qui mettent un terme à la facilité de contrôle par une minorité d'actionnaires privilégiés.

Concernant la détention de blocs d'actions qui permettent à une minorité stratégique de bloquer les décisions, le bilan théorique du *monitoring* du management reste ouvert : le bénéfice théorique de la supériorité de la performance est à comparer avec les pertes dues à l'intérêt privé des grands *blockholders*, privilégié au coût de la minorité. Dyck et Zingales (2002)<sup>73</sup> livrent un premier indice en affirmant que par comparaison le bénéfice privé est relativement faible en Allemagne.

Dans tout les cas, il semble qu'elle ne soit plus aujourd'hui l'unique alternative viable de *monitoring* de la gouvernance en Allemagne. En effet, les autres mécanismes de contrôle évoqués par Roe (1999) et considérés comme insuffisamment développés à l'époque ont aujourd'hui une place toute autre. La régulation naturelle par le regain de compétitivité du marché et le phénomène renforcé des acquisitions, tout comme des directoires aux pouvoirs retrouvés peuvent théoriquement faire inverser cette tendance séculaire à la constitution de blocs.

Cette spéculation théorique colle encore mal à la réalité : Franck et Meyer (2001) notent que l'Allemagne présente encore sur la période 1988-1991 un niveau élevé de vente de blocs d'actions. Par ailleurs, lorsque la domination familiale - ou un autre actionnaire majeur - se retire du capital, ils vendent de larges blocs d'actions à d'autres détenteurs de blocs, entretenant ainsi la concentration du capital par une sorte de marché parallèle de blocs. Les transferts de propriété bénéficient donc aux détenteurs de larges blocs d'actions et non aux actionnaires minoritaires. Tandis que les fusions et acquisitions

n'atteignent que 50 % du niveau de la Grande-Bretagne, la valeur des ventes d'actions par blocs complète les 50% manquants. Les changements de propriété sont ainsi de même ampleur que ceux observés en Grande-Bretagne. Pour Franks et Meyer (2001)<sup>74</sup>, ces participations croisées ont eu un impact très négatif durant la période 1988-1991. Les bénéfices sociaux du système allemand se sont – au mieux – profondément érodés au cours des décennies écoulées. La coexistence d'actionnaires dominants et d'actionnaires minoritaires faiblement protégés empêche toujours l'Allemagne de respecter la complémentarité des marchés financiers – mais pour combien de temps encore.

### ***Le réveil du marché***

Ces réformes sur la gouvernance d'entreprise et la protection des actionnaires portent cependant déjà leurs premiers fruits. Le marché boursier se revitalise dans les années 1980-1990 et l'abolition du plafonnement du droit de vote en 1998 se traduit par une augmentation généralisée du cours des actions. Rajan et Zingales (1998)<sup>75</sup> attribuent à l'Allemagne la deuxième place dans le classement des marchés les plus développés pour offrir du financement aux entreprises, que ce soit par le secteur privé de la banque ou par capitalisation sur le marché. La confiance et l'accès aux marchés financiers se sont donc améliorés et sont aujourd'hui satisfaisants.

### **3.3 Des premiers craquements...à l'effondrement? Résistance ou disparition du capitalisme familial.**

La concentration du capital et le système de capitalisme coopératif ont permis un *monitoring* de la gouvernance par les acteurs influents (famille, banque), alors que la régulation de la gouvernance était peu développée. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et ce *monitoring* est accusé d'empêcher la démocratisation de la propriété et du contrôle des entreprises allemandes. Le modèle capitaliste allemand se transforme pour s'adapter aux exigences nouvelles de l'économie et de la société. La question qui nous préoccupe est de savoir quelle place est laissée à l'entreprise familiale, une fois que les fondements anciens sur lesquels elle s'appuie s'effritent.

---

<sup>73</sup> Cité par FOHLIN (2007) p.269

<sup>74</sup> Cité par KOGUT et WALKER (2003)

### 3.3.1 La mutation du Mittelstand

En 1995, *The Economist* prédit l'effondrement du Mittelstand en titrant « *The Mittelstand meets the Grim Reaper*<sup>76</sup> ». Or, affirmer que les anciens champions du miracle économique allemand se transforment en perdants moribonds serait négliger toute l'analyse historique effectuée précédemment. Il y a certes une large littérature ancienne prédisant l'érosion croissante des PME, supplanté par le capitalisme financier anonyme et international<sup>77</sup>. Le *Mittelstand* aurait alors une connotation purement réactionnaire et défensive, protégeant le modèle social qu'elle représente. Cependant, le modèle allemand des deux derniers siècles nous montre davantage une évolution complémentaire et parallèle vers la modernité du grand capitalisme et de ce capitalisme décentralisé. Cette interdépendance qui s'illustre par exemple par la nature des marchés desservis : en complémentarité des marchés de masse desservis par le capitalisme industriel, le *Mittelstand* fournit les biens et services spécialisés et de qualité. Flexible et innovant, relativement protégé dans des niches mais ouvert à l'international, le *Mittelstand* a des bases solides.

Mais pour répondre aux défis contemporains, le *Mittelstand* adopte une forme moderne. Berghoff retient cinq traits de mutation :

- L'augmentation de la mortalité des PME, qui affecte la tradition de stabilité du *Mittelstand*. La multiplication par 15 des faillites entre 1970 et 2004 est la conséquence de la mise à leur compte, encouragée par les réformes Hartz IV, de nombreux chômeurs, qui donne naissance à une multitude de micro-entreprises instables.
- Les défis de la mondialisation nécessitent d'accroître l'intensité capitalistique – et donc le financement extérieur<sup>78</sup> de ces entreprises, qui rompent avec leur approche prudente et indépendante. Les réformes de Bâle II visent à encadrer et améliorer le suivi financier des PME, souvent réputé opaque.
- Le marché impose la professionnalisation du management plutôt que la succession ; et la société une nouvelle conception de l'entrepreneuriat. Être entrepreneur devient alors une période transitoire d'une vie professionnelle, une aventure individuelle et ponctuelle, très différente du modèle traditionnel collectif et durable. Le pilier

---

<sup>75</sup> Cité par A. DUYCK dans MORCK (2007) p.277

<sup>76</sup> «Le *Mittelstand* rencontre la Faucheuse»

<sup>77</sup> Voir CHANDLER (1990) «Scale and scope, the Dynamic of Industrial Capitalism»

<sup>78</sup> De 1970 à 2004, le ratio de fonds propres des entreprises allemandes passent de 27 à 17%. BERGHOFF (2006)

central de l'identité durable du capital et du management se dissout donc, et avec lui la nature familiale du *Mittelstand*.

- Les PME allemandes, traditionnellement exportatrices, renforcent leur engagement international en devenant des «multinationales de poche ». Cela se traduit par l'augmentation de leurs IDEs, le développement de stratégies marketing adaptées et le suivi sur place de leurs clients expatriés. L'export ne suffit plus, et l'ancrage géographique local s'efface.
- Elles renforcent également leur coopération horizontale par des partenariats stratégiques et des réseaux denses.

Ces mutations à l'œuvre modifient profondément le *Mittelstand*, malgré des forces traditionnelles d'inertie. Cependant, il laisse derrière lui un lourd bagage historique et traditionnel : moins indépendant, géré professionnellement plutôt que transmis, davantage ouvert au capital externe pour se financer, plus réactif, et donc moins stable, il gagne en effectivité, mais il perd beaucoup des caractéristiques du capitalisme familial, devenu trop rigide et inadapté sous cette forme aux défis du 21<sup>e</sup> siècle.

Les banques locales et régionales voient également leur partenariat privilégié avec les PME menacés par les réformes de Bâle II. Ces réformes, malgré leurs avantages, remettent directement en cause la culture de la *Hausbank* en substituant un partenariat banque-entreprise formel et encadré au traditionnel accompagnement personnel et privilégié. Schreyögg (1995) déplore la perte de ce lien personnel pour bâtir une coopération minimisant risques et incertitudes. Cette perte et la menace de rationnement de crédit sont contrecarrées par le soutien persistant des autorités allemandes au *Mittelstand*, avec des institutions d'allocations de crédit qui leurs sont dédiées (KfW), et des exceptions aménagées par le gouvernement allemand. Au niveau régional, les gouvernements locaux sont toujours actionnaires des banques régionales et locales, et donc en liaison avec l'industrie locale. Le partenariat privilégié avec la *Hausbank* n'est donc pas menacé.

### **3.3.2 La dilution des réseaux du capitalisme coordonné?**

Le modèle allemand est forgé par des relations durables entre grandes entreprises financières et non financières, tout autant que par les réseaux locaux de soutien au *Mittelstand*. Avec l'adoption d'un mode de gouvernance anglo-saxon, il y a certes une

tendance à la désintégration du réseau allemand de propriété, que relativisent de récentes études.

### ***Redéfinition du rôle des banques et autodiscipline***

Ces réformes de la gouvernance et le débat actuel sur le rôle des banques dans les directoires et l'économie en général affectent l'influence des banques sur les entreprises.

La littérature est partagée sur l'efficacité d'un tel contrôle bancaire<sup>79</sup>. Dans son étude empirique sur les PME allemandes, Mueller (2002) conclut que le *monitoring* par les banques a un effet positif si elles ne sont pas trop nombreuses. Hopt (1996) estime quant à lui que les banques ont aujourd'hui un accès suffisant à l'information financière des entreprises par les pré-requis des crédits et les participations au capital.

Afin d'éviter les conflits d'intérêt, les principales banques universelles se sont rapidement muées en banques d'investissement et se sont débarrassées de nombre de leurs liens avec des entreprises industrielles via les conseils d'administration. Comme la nouvelle loi sur l'impôt des entreprises éliminait les gains de capital sur la vente de blocs d'actions, ces restructurations ont été encouragées.

Aujourd'hui, les banques possèdent une myriade de parts dans les entreprises privées, mais de manière rarement significative (un ratio représentant 0,5% à 4,2% des capitaux des grandes banques universelles en 1998). Leur mode récent d'implication est assez similaire à celui de la fin de l'industrialisation. La grande finance, aujourd'hui comme il y a un siècle, ne domine pas l'économie allemande<sup>80</sup>. Par ailleurs, depuis les années 1970, sa politique devient plutôt celle d'un investissement stratégique dans quelques entreprises sélectionnées.

La relation bancaire est donc stable jusqu'aux années 1980, puis la proportion de mandats tenus par les banquiers dans les grandes entreprises diminue (de 8,6% en 1978 à 6,4% en 1996). La déclaration de la Deutsche Bank illustre ce point : en 2001, elle décide que les membres de sa banque ne prendront plus la tête de directoires. Aujourd'hui, 17 des 100 plus grandes entreprises ont des banquiers dans leur directoire, contre les deux tiers en 1986.

---

<sup>79</sup> Voir *ibid.* p.250 et suiv.

<sup>80</sup> FOHLIN (2007)

Cette redéfinition du rôle des banques est une réalité qu'il convient de nuancer. Il est encore trop tôt pour déterminer si ce retrait tendanciel est un point historiquement bas dans la longue constance historique, ou d'un tournant de la participation active des banques dans l'économie allemande. Toujours est-il que ce désengagement relatif des banques de leur rôle de coordination remet en cause l'ensemble de l'orientation relationnelle du système de propriété et de contrôle allemand.

### ***La mutation des réseaux de participations dans le grand capitalisme***

Les grandes banques privées se désengagent des organes de contrôles des entreprises et réorganisent leurs participations. Les liens historiques entre entreprises se détissent également. Ainsi, d'après Beyer et Hoepner (2003)<sup>81</sup>, les liens entre les conseils d'administration des cent plus grandes entreprises passe de 12% en 1996 à 7% en 1998, accompagné d'une diminution des liens en capitaux (de 169 à 108). La suppression des impôts sur les gains en capital (*Eichelplan*) facilite la vente de ces blocs d'actions. La réduction du nombre de holdings d'institutions financières, autrefois particulièrement présentes, renforce l'hypothèse selon laquelle un seuil critique a été atteint .

Cependant les réseaux allemands, tout comme face à la politique anti-trusts des Alliés en 1945, résistent comme le montrent de nombreuses études, dont l'intéressant travail de Kogut et Walker (2003) sur lequel ce paragraphe s'appuie.

Une première constatation concerne le maintien et le renforcement des systèmes pyramidaux dans les périodes récentes, sans doute pour relayer la disparition des actions à droit de vote multiple. Les blocs de participations inter-entreprises à l'origine de ses schémas pyramidaux passent ainsi de 18% en 1950 à 41% en 1996<sup>82</sup>.

Concernant l'évolution de ces réseaux entre 1993 et 1998, environ la moitié des actionnaires dominants sont constants, et à peu près 50% d'entre eux sont de grandes institutions financières traditionnelles telles Allianz, Deutsche Bank, Commerzbank et Dresdner Bank. On assiste davantage à une restructuration des réseaux vers des relations d'actionariat de proximité où la vente se fait « entre amis ». Le terme de *Konzernierung* déjà évoqué plus en amont renvoie à cette réalité réactualisée de réseaux économiques tissés sur des liens personnels denses. Des États allemands comme la

---

<sup>81</sup> Cité par KOGUT et WALKER (2001) p.17

<sup>82</sup> KOGUT WALKER (2001)

Bavière ou le Bade-Wurtemberg sont de nouveaux actionnaires centraux. Au travers de liens de propriété, les gouvernements locaux ont cherché à influencer les restructurations pour préserver un certain degré de coordination au niveau régional. Dans une période de mondialisation, la coordination nationale en Allemagne passe aux régions et aux gouvernements régionaux. Chose intéressante, les régions continuent à jouer leur rôle historique. L'Allemagne est donc un petit monde. Les réseaux sont petits, denses et asymétriques : un petit nombre d'entreprises et d'actionnaires sont particulièrement bien reliés entre eux et les acquisitions sont plutôt réalisées par la médiation de firmes très centrales dans ces chaînes.

Ces résultats indiquent donc la persistance de la structure du réseau en un petit monde connecté par ses actionnaires. Ils mettent en perspective l'efficacité et les limites de la législation des entreprises en tant que déterminants de la gouvernance d'entreprise. Dans le contexte allemand, les changements de la gouvernance d'entreprise et du code des impôts ont des incidences sur les stratégies des entreprises. Cependant, la pérennité de la structure d'ensemble du réseau d'actionnariat suggère que la structure globale reste robuste.

Une première explication serait que l'évolution du cadre légal n'est pas une donnée exogène. Tandis que la nouvelle législation permet les restructurations – par la réduction des incidences fiscales sur la circulation des actions– et protège les actionnaires minoritaires, elle n'a pas interdit les participations croisées entre firmes et banques comme aux États-Unis. Une telle omission n'est pas accidentelle car la restructuration des entreprises et des banques n'a pas mis fin aux liens traditionnels au sein des *clusters* ou des voisinages. La globalisation et l'adoption d'un mode de gouvernance plus proche du système anglo-saxon reflètent en réalité les stratégies domestiques des acteurs allemands. Ils veulent restructurer sans incidences fiscales et sans détruire le système, et la restructuration s'inscrit dans leur histoire.

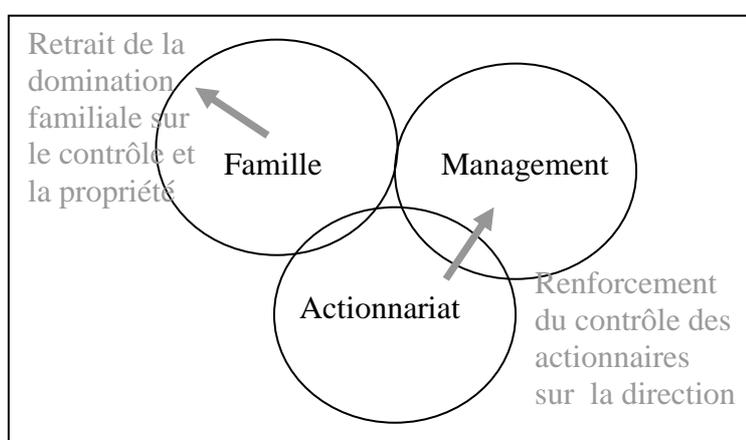
Quel est alors l'intérêt de ces *clusters*? Cette analyse suggère une réponse: cet intérêt est maintenu par des banques détenues par l'État et par des gouvernements locaux qui continuent à exercer le contrôle par des participations croisées bien structurées. « Le capitalisme allemand n'est pas global. Il n'est pas national. Il est régional. »

### 3.3.3 L'avenir du capitalisme familial, quelques pistes d'études

Le portrait des entreprises familiales dressé dans la première partie de cette réflexion confirme la place maintenue du capitalisme familial dans le système germanique aujourd'hui, tant pour le moyen que pour le grand capitalisme. Cependant elle mettait déjà en évidence que ce maintien s'effectuait au prix de lourds changements dans l'organisation des entreprises familiales, où l'influence familiale devenait plus ténue. La mutation des deux piliers du modèle allemand redéfinit en effet à la baisse la place laissée au capitalisme familial, affaibli par le renouveau du modèle anglo-saxon. Est-ce la fin annoncée du capitalisme familial, que ralentissent encore quelques forces traditionnelles d'inerties ? Les résultats précédents ainsi que la perspective de long terme que nous avons tirée tout au long de cette analyse nous amène sur une autre piste d'étude, développée ici : la survie - au moins partielle mais du moins substantielle - du capitalisme familial en Allemagne par son adaptation à la nouvelle donne.

#### *Une première piste : Une influence familiale moins tangible mais persistante*

Le retrait de l'influence familiale sur l'économie allemande est un fait : nous avons démontré un désengagement familial du management, une ouverture de la structure de propriété et un contrôle plus démocratisé des entreprises familiales. Soit une dissociation progressive de toutes les sphères où la domination familiale s'exerçait et les coordonnait - voir les confondait - entre elles. Cette dissociation est le fruit de la pression concurrentielle qui nécessite un haut degré de spécialisation de chaque sphère, et une organisation plus transparente.



*Illustration 15 : Les forces de mutations à l'oeuvre, appliquées au modèle des trois cercles.*

La définition du capitalisme familial comme un système économique d'entités non complexes, où les fonctions de financement, de gestion et de contrôle sont assumées par un même acteur familial appartient donc au passé. Ce modèle disparaît au profit d'un capitalisme libéralisé et dispersé, où le large actionnariat anonyme assume démocratiquement la fonction de contrôle sur un managéral professionnel à qui il confie la gestion de son investissement. Dans ce modèle, l'influence familiale semble ne pouvoir persister que par le pré-requis de la propriété. Cependant, le patrimoine familial insuffisant l'oblige à partager cette propriété avec des tiers. Après avoir dévié le principe de représentation démocratique des actionnaires à son avantage, la famille préfère aujourd'hui constituer des architectures complexes de participations croisées et de réseaux de minorités de blocage qui lui maintiennent encore une influence certaine, mais temporaire.

### ***Le concept de propriété psychologique***

Notre étude n'a cependant pas encore fait mention d'un élément essentiel de réflexion pour comprendre le capitalisme familial. Certes, l'influence familiale sur l'entreprise se fonde essentiellement sur la propriété. Mais la propriété n'a pas qu'une dimension légale, c'est aussi un construit psychologique et social. Ce concept développé récemment par Pierce<sup>83</sup> se révèle très précieux dans l'analyse de l'influence familiale sur l'entreprise aujourd'hui.

La propriété psychologique est selon Pierce (2001) « *That state [of the mind] in which individuals feel as though the target of ownership (material and imaterial in nature) or a piece of it is « theirs »* ». Elle procède donc de trois sources : le contrôle de la cible, sa connaissance intime et l'investissement personnel qui lui est dévolu.

---

<sup>83</sup> Cité dans LUBINSKI (2007) p.3

QuickTime™ et un  
décompresseur TIFF (non compressé)  
sont requis pour visualiser cette image.

*Illustration 16 : Les sources de la propriété psychologique*

Source : Lubinski (2007) p.4

Le concept de propriété psychologique explique en partie la volonté des familles de concentrer la propriété aux mains des membres de la famille malgré les besoins en capitaux. Mais surtout, il permet de mieux comprendre les changements à l'œuvre dans la structure de propriété et de gouvernance des entreprises familiales, et dans leurs rapports famille - entreprise. À l'exemple de trois grandes entreprises familiales (Bagel, Rodenstock et Deckel), Lubinski illustre l'importance et le maintien de la propriété psychologique familiale alors même que son contrôle réel (1) diminue. Cette propriété psychologique passe notamment par le maintien de l'information et du contact (2), un investissement personnel supérieur à celui du simple actionnaire (3), source de profit psychologique pour les membres de la famille (la satisfaction d'une relation durable, la responsabilité avec l'identification personnelle à l'organisation, et le sentiment d'appartenance). La propriété psychologique familiale est renforcée davantage par des normes et conventions, parfois tacites, que par des arrangements légaux. Elle peut cependant être menacée par des changements dans le mode de gouvernance qui modifient et formalisent ces pratiques informelles. Un problème d'agence spécifique émerge alors entre l'approche dynastique et psychologique de la propriété évoquée plus haut et l'approche professionnelle et non-familiale du management (par exemple avec le souci du respect de la symétrie d'information entre tous les actionnaires familiaux et non-familiaux).

Ces éléments de réflexion aident à la compréhension de l'évolution du sujet. Il existe une diversité d'influences familiales sur une entreprise. Comme le titrent Cappuys, Astrachan et Klein (2003) « *Family business key players around the world, but they prefer the backstage positions* ». Leur influence délègue aujourd'hui en partie la propriété légale, la direction ou le contrôle concret de l'entreprise à des tiers pour prendre la forme d'une influence plus discrète, par les valeurs, la connaissance et l'engagement émotionnel et personnel qu'ont ces familles envers une organisation.

Les défis globaux ont rendu nécessaire une profonde rénovation de l'influence familiale, pour ne conserver que l'essentiel de cette influence. La survie du capitalisme familial passe donc par une redéfinition des interactions entre la famille et l'entreprise. Or, les recherches récentes sur l'entreprise familiale et notamment le F-PEC-Scale nous montre la pluridimensionnalité de cette influence. Certaines dimensions comme la propriété légale ou l'implication dans le management s'effacent. D'autres persistent, comme la propriété psychologique, la connaissance et l'investissement personnel.

### ***La justification du capitalisme familial : chances et défis au 21<sup>e</sup> siècle***

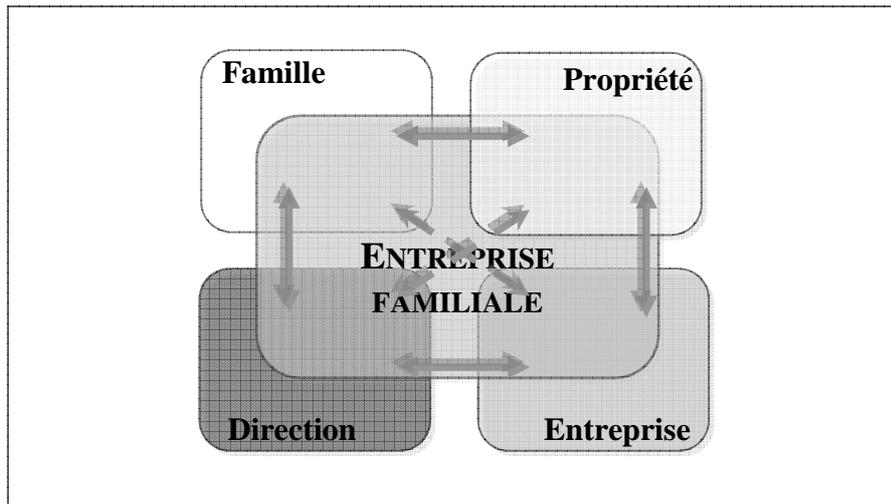
Dans la première partie de l'étude, la performance des acteurs familiaux économiques était évoquée pour justifier l'apport économique du capitalisme familial. Ces justifications sont à réactualiser avec ces nouveaux éléments.

L'accent est mis aujourd'hui sur la caractéristique « humaine » de la famille qui peut nuancer l'amoralité de l'économie. Sa sociabilité naturelle et son intégration dans la société peuvent faciliter celle de l'entreprise dans son environnement, un des grands défis du capitalisme au 21<sup>e</sup> siècle . Tim Fort interrogeait déjà en 1994 « *Why family business are (likely) more ethical ?* »<sup>84</sup>. Même si la famille comme entité sociale est chahutée et diminuée par les évolutions contemporaines et relayée par d'autres institutions sociales, elle persiste comme point d'ancrage. La famille ne peut-elle pas rester également un point d'ancrage des entreprises dans leur environnement économique et social, une des fortes revendications sociétales actuelles ?

---

<sup>84</sup> Cité dans ARONOFF, WARD (1995)

Ces éléments apportent une nouvelle pertinence au modèle de S. Klein sur l'évolution historique de l'organisation des entreprises.



Les débuts du capitalisme et les forces centrifuges du 20<sup>e</sup> siècle marquent les entreprises allemandes par une forte collusion de leurs organes, tous souvent dominés par l'influence familiale. La libéralisation du 19<sup>e</sup> siècle et les tendances récentes encouragent la distinction de ces dimensions interdépendantes, libérées de la domination familiale. Aujourd'hui, la famille semble perdre sa légitimité en tant qu'instance de financement unique (insuffisant), de gouvernance (rarement assez professionnalisée) et de contrôle (renforcement du pouvoirs des actionnaires), et se retire de la plupart des entreprises. La domination familiale dans ces trois sphères décline, et parfois disparaît.

La particularité des entreprises restées familiales consiste alors en l'existence d'une quatrième dimension supplémentaire, celle de l'influence familiale, aujourd'hui rénovée. Elle peut prendre une forme informelle - un journal d'entreprise, des réunions, un musée familial - ou dans les grandes entreprises celle d'une fondation familiale, indépendante des organes de direction ou de contrôle, au pouvoir souvent informel mais réel (influence, valeurs et conseil stratégique). Cette quatrième dimension constitue à la fois un défi et une chance. D'une part, des conflits d'intérêts peuvent limiter la coordination de ces quatre dimensions. Une délimitation des rôles et sphères d'influence et une gestion efficace des interactions sont une nécessité pour trouver un équilibre et limiter la prédominance d'une de ses dimensions sur les autres. D'autre part, c'est une chance : c'est un nouveau point de vue offert aux autres dimensions ; un ancrage humain de l'entreprise dans des valeurs et dans un mode de comportement.

Alain Carsud<sup>85</sup> déclarait en 1994 : « *We are trying to teach large corporations to have commitment, values, culture – everything they had when they were family business, but forgot along the way* ». Et si le secret du succès du modèle économique allemand était de n'avoir jamais perdu, même au fil des restructurations du système, cette conscience ? Ce capitalisme familial allemand n'est pas un reliquat du capitalisme managérial et anonyme, mais bien un modèle alternatif résistant, aux potentialités suffisantes pour les défis du 21<sup>e</sup> siècle.

### ***Conclusion sur la dernière de nos hypothèses***

Le contexte économique et sociétal nouveau bouleverse les fondements du modèle capitaliste allemand en général, en pleine mutation, vers un retour à la libéralisation du système, entamé au 19<sup>e</sup> siècle puis stoppé au 20<sup>e</sup>. Ce phénomène de libéralisation attaque chaque pilier du système, le *Mittelstand* comme le grand capitalisme, et la place accordée dans ceux-ci à des acteurs comme les banques et les familles. Si le manque de perspective invite à la prudence dans les résultats tirés, une certitude ressort cependant : le recul du capitalisme familial traditionnel.

L'hypothèse 3 interrogeait les suites de ce recul : la dissolution totale, une fois les forces d'inerties traditionnelles vaincues, relayée par un capitalisme managérial et anonyme qui gagne en importance, ou le maintien dans une forme nouvelle et un modèle alternatif allemand. Ce chapitre répond à cette interrogation par quelques résultats et pistes de réponses, qu'il faut bien sûr nuancer par l'absence de recul historique et d'études objectives et approfondies sur ce sujet particulier :

- Il semble évident que de nombreux acteurs économiques allemands ont utilisé le discours sur le capitalisme des actionnaires pour chercher à se repositionner. En d'autres termes, la mondialisation avance grâce aux stratégies domestiques. Les entreprises allemandes sont donc acteurs et non victimes de ses changements. La famille, en tant qu'acteur toujours influent du système, peut en avoir fait de même pour se réformer sans disparaître.

---

<sup>85</sup> Cité dans Ibid

- Cette restructuration ne conduit pas forcément à la désintégration des caractéristiques historiques du réseau de participations. La restructuration en cours renforce le réseau lorsque la vente des actions se fait entre «amis», comme cela a été le cas, en Allemagne, au milieu des années 1990. Si les relations d'actionnariat de proximité ont une grande valeur aux yeux des acteurs, comme aux yeux des acteurs familiaux, il est probable qu'ils vont chercher à préserver bon gré, mal gré la nature de ces relations. Ces observations soulèvent la question de savoir qui coopère et qui fait défaut dans le maintien du réseau, afin d'évaluer la probabilité de maintien de la caractéristique « coopérative » du capitalisme allemand.

- La caractéristique de non-complexité des organisations familiales est abandonnée. Les impératifs de spécialisation et de transparence des organes de gouvernance ont rendu caducs et rares l'unité de la gestion, du contrôle et de la propriété qui caractérisait le modèle traditionnel d'entreprises familiales. En ce sens, le capitalisme familial disparaît, relégué aux petites entreprises avant leur croissance. Mais le capitalisme familial au sens de l'influence exercée par la famille sur l'entreprise et l'économie en général peut lui survivre. Le concept de propriété psychologique est éclairant sur ce point. Une place, plus ténue mais persistante, est donc potentiellement laissée à l'influence familiale dans le système coordonné allemand. Cette influence familiale s'inscrit pleinement dans la lignée d'un capitalisme « consciencieux »<sup>86</sup> allemand, où la neutralité du système économique est limitée par la prise en compte d'une conscience sociétale qui contrebalance le pouvoir des actionnaires.

---

<sup>86</sup> PORTER (?), cité dans ARONOFF (1995)

## CONCLUSION

« Le capitalisme familial allemand en perspective, un héritage certain et des lendemains en question ». Cette étude a prétendu offrir des outils théoriques et empiriques solides et précis pour comprendre ce phénomène. Le parti a été pris de l'analyser avec une double perspective. D'abord, une perspective historique de long terme qui a permis de tirer des constantes dans le modèle allemand, en relativisant les aléas plus ponctuels d'un modèle tendancielle stable. Une perspective économique globale ensuite, pour comprendre comment le capitalisme familial s'insère dans un riche système allemand de capitalismes variés, et interagit avec certains d'entre eux (le rôle des banques et des réseaux de coordination de l'économie par exemple).

Il en ressort une analyse riche et complexe, à l'image du modèle allemand. Que retenir alors de cette étude ? Quelques vérités simples, et quelques pistes de réflexion :

### *L'entreprise familiale*

D'une part, l'entreprise familiale est un concept complexe et pluriel, qui n'a suscité que récemment l'intérêt de la recherche. L'approfondissement et l'harmonisation des fondements théoriques contribueront à l'avenir à une meilleure compréhension du phénomène des entreprises familiales, comme l'ont fait récemment le concept de multi-dimensionnalité de l'influence et de la propriété familiale.

### *Le capitalisme familial allemand en perspective*

Le capitalisme familial s'insère dans un système allemand complexe et original. Il s'enracine dans deux piliers complémentaires : le *Mittelstand* et le grand capitalisme industriel. Son incorporation est facilitée – ou entretenue – par d'autres caractéristiques du système capitaliste allemand en général, comme la concentration de la propriété, la densité des réseaux économiques, la collaboration avec d'autres acteurs économiques majeurs comme les banques ou les *Stakeholders*. Ces caractéristiques complémentaires, ajoutées à l'influence familiale, fondent l'originalité et l'équilibre du modèle capitaliste allemand. Un équilibre qui est dès lors menacé si l'une de ces composantes se modifie.

### *Un héritage certain*

Ce modèle allemand puise ses fondements dans une histoire très chahutée. Les tendances à la libéralisation qui avaient émergées des le 19<sup>e</sup> siècle en Allemagne ont connu un coup d'arrêt avec les crises d'un début du 20<sup>e</sup> siècle très troublé. Il émerge alors un système dual original qui participera avec succès et durablement à la reconstruction spectaculaire de l'Allemagne, où le capitalisme familial conserve une place importante. À côté du *Mittelstand* décentralisé et traditionnellement familial, l'Allemagne a développé avec l'héritage des lois nazies une variante du capitalisme managérial dans laquelle les grandes entreprises et groupes familiaux restent très importants. Le contrôle externe des entreprises par les conseils d'administration étant faible, les banques ont, en conséquence, joué un important rôle de surveillance et de coordination. Les participations croisées ont engendré un système dans lequel beaucoup d'entreprises sont contrôlées par d'autres firmes (*Konzernierung*) au sein desquelles les liens de conseils d'administration et de capital sont très forts et où des relations personnelles très denses accompagnent ces liens financiers. En conséquence, le réseau économique allemand est plus dense que celui de tout autre pays industrialisé et l'on a pu parler de système capitaliste « coordonné » ou « consciencieux », où l'influence familiale peut s'exprimer de manière durable.

### *Des lendemains en questions*

La période récente montre cependant les premiers signes d'un retour aux tendances de long terme, avec une mutation accélérée du modèle allemand qui a montré ces limites dans la période récente. Le recul du capitalisme familial traditionnel en Allemagne est une réalité. Dans l'ensemble, l'Allemagne a connu un mouvement vers le modèle anglo-américain de participation et de gouvernance d'entreprise. L'impact de ces changements sur les relations traditionnelles entre les entreprises financières et industrielles allemandes est très discuté. Cet impact est réel, mais il doit cependant être nuancé pour ne pas sous-estimer les capacités de rénovation du modèle et les tendances de long terme qui ont toujours laissé une place à l'influence familiale.

Le modèle capitaliste allemand est par nature relationnel, renforcé par des réseaux, qu'ils soient locaux, pyramidaux, économiques, bancaires ou familiaux. Ce caractère relationnel et coopératif de l'économie est tenace, et colle aux caractéristiques du capitalisme familial qui participe probablement à son maintien, malgré les forces de dissolution.

L'étude du capitalisme familial à la lumière du cas allemand se révèle donc très instructive sur l'avenir du capitalisme familial dans le monde. Malgré l'harmonisation des modèles économiques, sociaux, politiques ou de gouvernance par la mondialisation, le sort du capitalisme familial reste à priori différencié selon les pays. L'influence de l'héritage historique –et notamment de ces crises - est primordiale. Les réseaux et les liens humains qui tissent ces modèles économiques ne sont également pas négligeables comme force de stabilité et de maintien. En l'absence de recul historique et théorique, le bilan de ces forces reste cependant à déterminer sur le long terme.

\* \* \*

# Bibliographie

## OUVRAGES

FOHLIN Caroline (2007). *The History of Corporate Ownership and Control in Germany*. Dans MORCK R. et al. (2007) « A History of corporate Governance around the World » chapitre 4 (p.223-280).

HAROLD James (2006). *Family Capitalism – Wendels, Haniels, Falcks and the Continental European Model*.

VOIGT J.F. (1990) *Familienunternehmen. Im Spannungsfeld zwischen Eigentum und Fremdmanagement*. Gabler

WIMMER et al. (2005). *Familienunternehmen, Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Gabler, 2e édition.

MERIGOT J.G.(1991)."*Qu'est ce que l'entreprise ?*". *Encyclopédie de gestion* . Vuibert

## PUBLICATIONS/WORKING PAPERS

ALLOUCHE J., AMMAN B. (2000). *L'entreprise familiale : un Etat de l'art*. Finance Contrôle et Stratégie n°1/2000 p.33-79.

ARONOFF C.E., WARD J.L. (1995). *Family-Owned Businesses : A Thing of the Past or a Model for the Future ?* Family Business Review vol.8 n°2.

BERGHOFF Harmut (2006). *The End of Family Business ? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1945-2000*. Business History Review 80,2 ; p.263-295.

BILGER F., RUGRAFF E. (2003). *Les trois chocs de l'économie allemande*. Revue d'Allemagne et des pays de langues allemandes. Vol.35 n°4-2003. (Publié dans Problèmes économiques n°2853, « L'Economie Allemande est-elle en déclin ? », juin 2004. La documentation française.)

CAPPUYNS, ASTRACHAN J., KLEIN S. (2003) *Family Businesses Dominate - Families are key players around the world, but they prefer the backstage positions*.(IFERA)

FOHLIN Caroline (2003). *Families, Groups and Pyramids : long-run Patterns of corporate Ownership and Control in Germany*. Working Paper John Hopkins University.

GORTON G. & SCHMIDT F. (1996) *Universal Banking and the performance of german firms* (working paper 5453 national bureau of economical research Cambridge)

HAUSMANN Helmut, HOLTBRÜGGE D. (2006). *Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer*. Working Paper 3/2006 Universität de Nuremberg.

KENYON-ROUVINEZ Denise, WARD John L. (2004). *Que sais-je ? Les entreprises familiales*. Puf.

KLEIN S., ASTRACHAN J.H., SMYRNIOS K.X (2005). *The F-PEC Scale of Family Influence : Construction, Validation and further Implications for Theory*. Publication Baylor University.

KOGUT Bruce, WALKER Gordon (2001). *The Small World of Germany and the Durability of National Networks*. American sociological Review vol.66 p.317-335

LUBINSKI Christina (2007). *Governance adaptations to Global Challenges : Ownership and Family governance changes in German Family Business (1960-2005)*. Compte-rendu de la 11<sup>e</sup> conférence annuelle de l'association European Business History. Genève, 13-15 sept. 2007.

MARTINEZ LAVOISIER Isabelle. 2002. *De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse*. Revue française de gestion 2002/3-4 n°139 p.91-106.

MORCK Randall .K., LLOYD S. (2005). *The global history of corporate governance – an introduction*. NBER Working paper series 11062, National bureau of economic research.

MUELLER E., SPITZ A. (2002). *Managerial Ownership and Firm Performance in German Small and Medium Sized Enterprises*. Working Paper, centre for Economic performance.

VON HEUSINGER Richard, UCHATIUS W. (2004). *Le mythe du déclin*. Problèmes économiques n°2853, « L'Economie Allemande est elle en déclin ? », juin 2004. La documentation française. (Traduit de « Der Mythos von Abstieg » Die Zeit n°17, 15 avril 2004)

WALLAU Frank, HAUNSCHILD Ljuba (2007). *Die Volkswirtschaftliche bedeutung der Familienunternehmen*. Travaux de la Stiftung Familien Unternehmen et de l'IfM Bonn.

ZELLWEGER Thomas (2006). *Total Value – Towards the true value of family and privately held firms*. Dissertation, Université Saint Gallen.

## **TEXTES LEGISLATIFS ET TRAITES :**

- Traité de Postdam, 9 aout 1945
- AktG65
- Grundgesetz
- BverFG

# Annexes

## Table des matières

*ANNEXE 1 : L'IMPORTANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LE MONDE* **Erreur !**

*Signet non défini.*

*ANNEXE 2: LE QUESTIONNAIRE F-PEC.....* **Erreur ! Signet non défini.**

*GRAPHIQUES DE LA PARTIE 1.2.1 : STRUCTURES DE FINANCEMENT.....* **Erreur ! Signet non défini.**

*GRAPHIQUES 1.2.2 : STRUCTURES DE DIRECTION ET DE CONTROLE .....* **Erreur ! Signet non défini.**

*GRAPHIQUES 1.3.2 : IMPORTANCE MACRO-ECONOMIQUE.....* **Erreur ! Signet non défini.**