Travaux et documents du CIRAC

PME ALLEMANDES : LES CLÉS DE LA PERFORMANCE

Sous la direction d'Isabelle BOURGEOIS

CIRAC

PME allemandes

Les clés de la performance

Isabelle Bourgeois (dir.)

DOI : 10.4000/books.cirac.577

Éditeur : IFAEE

Année d'édition : 2010

Date de mise en ligne : 13 décembre 2017

Collection : Travaux et documents du CIRAC

ISBN électronique : 9782905518613

<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

ISBN : 9782905518385

Nombre de pages : 144

Référence électronique

BOURGEOIS, Isabelle (dir.). *PME allemandes : Les clés de la performance*. Nouvelle édition [en ligne].

Cergy-Pontoise : IFAEE, 2010 (généré le 02 octobre 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/cirac/577>>. ISBN : 9782905518613. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.cirac.577>.

© IFAEE, 2010

Conditions d'utilisation :

<http://www.openedition.org/6540>

PME allemandes :

LES CLÉS DE LA PERFORMANCE

Sous la direction d'Isabelle BOURGEOIS

CIRAC

TRAVAUX ET DOCUMENTS DU CIRAC

Travaux et documents du CIRAC

Collection dirigée par René Lasserre

© CIRAC, 2010

www.cirac.u-cergy.fr

CIRAC, c/o Université de Cergy-Pontoise

33 Boulevard du Port – 95011 CERGY-PONTOISE CEDEX

ISBN 978-2-905518-38-5

PME ALLEMANDES :

LES CLÉS DE LA PERFORMANCE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
I – LE <i>MITTELSTAND</i>, ACTEUR CLÉ DE L'ÉCONOMIE ALLEMANDE	13
<i>Isabelle Bourgeois, René Lasserre</i> Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation.....	15
<i>Isabelle Bourgeois</i> L'atout décisif des PME industrielles : innovation et intelligence de l'économie.....	31
<i>Isabelle Bourgeois</i> Entreprises familiales : « <i>propriété oblige</i> »	55
<i>Klaus-Heiner Röhl</i> Fiscalité des PME : les effets pervers des réformes de 2008/09	71
<i>Eberhard Vogt</i> Les PME revendiquent un cadre plus favorable à l'activité.....	81
II – PORTRAITS D'ENTREPRISES	87
<i>Caroline Guiot</i> Ritter Sport : l'âme d'une marque	89
<i>Solène Hazouard</i> Delo : un <i>hidden champion</i> aux réseaux multiples.....	95
<i>Solène Hazouard</i> Dorma : une holding de tradition familiale.....	103

Caroline Guiot

OHB Technology AG : une familiale
la tête dans les étoiles mais les pieds sur terre 111

Caroline Guiot

Stihl : l'engagement social d'une société familiale 119

Caroline Guiot

Wacker Chemie AG : une familiale cotée en bourse 127

Solène Hazouard

Le groupe Würth, ou : comment les entreprises grandissent..... 135

LES AUTEURS 143

INTRODUCTION

En France, le *Mittelstand* fascine. N'est-il pas la 'force de vente' de l'Allemagne sur le marché mondial ? N'est-il pas acteur majeur de l'innovation ? N'est-ce pas sur la performance des PME industrielles de taille moyenne qu'est assise la réputation du *made in Germany* ? N'est-ce pas à elles que l'Allemagne doit de ne pas s'être désindustrialisée au fil de la tertiarisation de l'économie ? N'est-ce pas à elles qu'est due la stabilité de l'emploi malgré l'accélération de la globalisation ? Et n'est-ce pas grâce à elles, enfin, que l'économie allemande émerge aujourd'hui plus vite que les autres dans l'UE de la récession déclenchée par la crise de la finance mondiale en 2008/09, et qui fut plus profonde que partout ailleurs en Europe ? On admire ces entreprises de taille intermédiaire, si abondantes outre-Rhin, et on souhaite s'inspirer de ce « modèle ».

Mais qui est vraiment ce *Mittelstand* ? Même en Allemagne, la réalité que recouvre cette notion – qui signifie littéralement « classe moyenne » – est restée largement une *terra incognita*. Dans la rhétorique politique et le langage courant, ce terme désigne communément la nébuleuse des PME (*kleine und mittlere Unternehmen – KMU*), c'est-à-dire de toutes ces sociétés qui ne sont pas cotées en bourse et dont on estime la part dans le tissu des entreprises à quelque 99,9 %. Mais dans le langage des statisticiens, ce concept est totalement inconnu ...

Certes, les statistiques allemandes ou européennes ont délimité une catégorie de PME dont la définition repose sur des critères quantitatifs : principalement chiffre d'affaires et effectif. Dans l'acception allemande, une *KMU* réalise un CA inférieur à 50 millions € et occupe au maximum 499 salariés. Dans la définition d'Eurostat, le seuil de CA est le même, mais le nombre de salariés plafonne à 249. Dans la définition que donne l'Insee de l'ETI (entreprise de taille intermédiaire), le CA est par exemple plafonné à 1,4 milliard €, et l'effectif ne doit pas dépasser 4 999 salariés. Or si on prend ces ETI pour référence, l'Allemagne en compte moins de 385 – soit le nombre d'entreprises au CA supérieur à 1 milliard €. Et même seulement 1 360 dans la catégorie immédiatement inférieure (à partir d'un CA de 250 millions €)... D'autres définitions encore existent, comptabilisant non pas les entreprises, mais les « entreprises profilées » ainsi que les nomme l'Insee (unité statistique dans laquelle est réuni un groupe de sociétés), ou encore, à l'inverse, les unités de production. Quant à l'approche communautaire de la politique des PME, elle s'appuie sur le constat que 99 % des entreprises que compte l'UE sont... des PME.

Autrement dit, il est difficile de savoir ce que recouvre réellement le *Mittelstand*. La difficulté s'accroît du fait que le code fiscal allemand ne le connaît pas lui non plus, se contentant de distinguer entre deux grandes catégories de statuts juridiques : les sociétés de capitaux, soumises à l'impôt sur les sociétés, et les sociétés de personnes, soumises à l'impôt sur le revenu. Or, malgré toutes les variations existantes, ces dernières constituent elles aussi une écrasante majorité outre-Rhin.

Des PME indépendantes et responsables vis-à-vis de la société

Il faut alors changer de perspective et poser la question autrement, à savoir ainsi : à qui appartient le capital des entreprises, et qui les contrôle ou les dirige ? La réponse nous mène au cœur du *Mittelstand*. Non plus sous un angle quantitatif – il est peu pertinent parce qu'il ne permet pas de décrire ce qui fait cette spécificité tant enviée de l'économie allemande – mais sous un angle qualitatif. Lui seul permet de s'approcher du *common sense* allemand.

En effet, la quasi-totalité des entreprises allemandes (plus de 95 %) est, d'une manière ou d'une autre, aux mains de la famille fondatrice. Cela vaut aussi bien pour toutes ces petites sociétés au nom inconnu du grand public mais qui sont leaders dans leur segment de niche sur le marché européen ou mondial, qui préfèrent travailler plutôt que communiquer, et qu'on appelle *hidden champions*, que pour des géants comme Bertelsmann ou BMW. Toutes ne sont donc pas des ETI ou des *KMU*. Mais elles ont une caractéristique commune qui les distingue des sociétés cotées en bourse : le rôle clef qu'y joue la famille.

C'est ce rôle qui explique que, dans la majorité des cas, les petites et moyennes entreprises allemandes sont des *entités juridiques indépendantes*, et que se sont elles – et non les grands groupes, contrairement à la France – qui structurent l'activité. C'est là le premier élément de la définition du *Mittelstand*.

S'y ajoute un deuxième, son corollaire indissociable comme les deux faces d'une médaille : *le mode de gouvernance*. Bien qu'il ne s'applique pas aux seules *KMU*, et bien qu'il soit plus particulièrement le fait des familiales puisqu'il découle de leur situation patrimoniale, ce critère n'en est pas moins déterminant. Il est le pivot de la notion du *Mittelstand*, c'est-à-dire de la vision allemande d'une PME performante, quel que soit son statut, la structure de son capital, le montant de son CA ou la taille de son effectif – du moment qu'elle n'est pas cotée en bourse.

La caractéristique première de ce mode de gouvernance est son *orientation sur le long terme*. Cela se conçoit aisément dans le cas d'une familiale qui cherche à développer son patrimoine pour le transmettre. Or toutes les entreprises ont été créées un jour par un individu qui y a investi son patrimoine et son énergie. Mais ce qui semble une lapalissade à première vue a en réalité un sens très profond en Allemagne où une grande partie du tissu des entreprises s'est reconstitué *ex nihilo* dans le champ de ruines d'après 1945. C'est souvent ainsi que sont nées ces PME industrielles devenues des *hidden champions* (comme le fabricant de colles industrielles Delo présenté dans cet ouvrage) ou qu'ont été recréées celles qui se sont transformées en géants mondiaux depuis (voir les portraits des groupes Dorma, Wacker et Würth). Elles partagent toutes une culture où l'esprit d'entreprise et la logique de l'effort collectif sont d'autant plus fortement valorisés qu'ils sont socialement reconnus et couronnés de succès.

Voilà aussi une première composante du concept de *développement durable* (*Nachhaltigkeit*) qui sous-tend cette orientation sur le long terme : ne pas galvauder ce qui a été rudement acquis pour en faire profiter les générations suivantes. L'action de l'entrepreneur qui s'inscrit ainsi dans la durée est profondément ancrée dans une culture économique fondée sur des valeurs protestantes comme la responsabilité sociale et, plus loin encore dans le passé historique, sur le respect de la parole donnée tel qu'il prévalait dans l'univers émergent des commerçants et des banquiers au sortir du Moyen Âge.

Dans la République fédérale née en 1949, qui ne pouvait choisir comme référence pour construire son modèle démocratique, économique et social que les seules valeurs humanistes et chrétiennes, celles-ci ont été érigées en norme. Ainsi figure dans la Loi fondamentale (Constitution), inscrit au catalogue des droits fondamentaux, le principe sur lequel est assise la conception de l'entrepreneuriat allemand : « *propriété oblige* ».

Il signifie que, dès lors qu'un individu engage son patrimoine privé pour créer une entreprise, il engage également sa responsabilité vis-à-vis de la société – au sens du collectif qu'est l'entreprise comme au sens de la communauté des citoyens et acteurs économiques, donc de la Société. Le patron a des droits, mais aussi des devoirs, notamment celui de faire prospérer son entreprise dans l'intérêt général, à commencer par celui de ses salariés. Voilà l'autre élément systémique expliquant cette orientation sur le long terme. Comme la responsabilité du patron-propriétaire est de rang constitutionnel, elle s'applique bien sûr à toutes les entreprises ; et elle est par nature fortement développée dans un pays où prédominent les entreprises familiales.

Impossible à quantifier, la notion de *Mittelstand* se résume dès lors à un système de valeurs particulièrement vivace, et dont les petites et moyennes entreprises sont le porteur par excellence : autonomie entrepreneuriale, sens des responsabilités individuelles et collectives, goût de la performance, amour du travail bien fait, respect de la parole donnée, engagement dans le présent et l'avenir.

L'engouement récent des sociétés cotées en bourse pour la *Corporate Social Responsibility* les laisse perplexes car pour elles, l'engagement social relève de l'*understatement*. Non plus sous sa version paternaliste, telle qu'elle prédominait au XIX^e siècle et même encore durant les années qui ont suivi le « miracle économique », mais sous forme d'implication active dans la prospérité de leur 'terroir' ou dans les organisations représentant leurs intérêts vis-à-vis du monde politique (voir à ce propos le portrait de la société Stihl). Mais leur préoccupation première reste l'épanouissement de leurs salariés.

La compétitivité des PME allemandes repose sur le respect humain

Ce système repose sur une valeur qui en est la clef de voûte : le respect du salarié, considéré comme un *collaborateur* (*Mitarbeiter*). Seuls les économistes et les statisticiens emploient outre-Rhin le terme de salarié, concept de nature juridique et économique ; quant à la notion de ressources humaines, abstraction générique, elle est en usage seulement dans les grands groupes séduits par la mode anglo-saxonne.

Ce *collaborateur* est le pivot de la culture comme de la compétitivité du *Mittelstand*. En droit du travail, il est largement co-responsable de la marche des affaires, puisque la cogestion s'applique dans toute entreprise occupant plus de 5 salariés ; mais cette expression institutionnalisée et formalisée de la co-responsabilité vaut pour toute entreprise sous une forme ou une autre. Or ce qui fait la force des *KMU* performantes et innovantes (et les distingue des sociétés cotées en bourse), c'est la place éminente accordée au facteur humain ou, plus concrètement : au savoir et au savoir-faire de l'individu (*Mensch*) dans son environnement.

Les facteurs comme la taille ou une structure hiérarchique traditionnellement plate où les responsabilités, les pouvoirs de décision, sont fonction de la compétence de la personne à qui ils sont confiés, ne suffisent pas à expliquer le profond respect que les *KMU*

portent à la personne humaine qu'est leur salarié, bien qu'ils le favorisent, cela va sans dire. Plus décisive est l'importance accordée aux *qualités professionnelles*.

Elles ne se résument pas seulement aux qualifications, au demeurant élevées outre-Rhin, où 84 % des 25-64 ans sont au moins diplômés du secondaire général (69 % seulement en moyenne des pays de l'OCDE), ce qui inclut la formation professionnelle. En comparaison des autres modes et niveaux de formation, c'est dans le système de formation duale (apprentissage) que les dépenses par apprenant sont les plus élevées : 10 900 € par an. L'essentiel (8 700 €) en est supporté par les entreprises, à quoi s'ajoute la rémunération de l'apprenti qui équivaut lorsqu'il débute à la moitié du salaire conventionnel d'un salarié qualifié débutant. Or les PME forment chaque année plus des trois quarts des apprentis en Allemagne. Mais elles en forment souvent plus qu'elles ne peuvent en embaucher ; les entreprises formatrices – qui ne se recrutent pas seulement dans l'artisanat ou les services de proximité, mais bien plus généralement dans l'industrie et les services liés – assurent aussi la relève sur le marché du travail.

Structurellement en effet, le système d'éducation et de formation allemand est orienté sur la demande du marché ; la mission de l'école est de préparer à l'emploi. Un jeune Allemand ne choisit donc pas une filière sanctionnée par un diplôme, mais un métier. Or malgré toutes les mutations à l'œuvre dans l'économie et le système de formation allemand, l'apprentissage reste la voie royale pour entrer dans la vie professionnelle, d'autant plus que cette voie présente de nombreuses passerelles vers des qualifications supérieures, qu'elles soient dispensées par la voie académique ou acquises grâce à la formation continue en entreprise.

Certes, dans ses comparaisons internationales, l'OCDE épingle régulièrement l'Allemagne pour son faible taux de sortants du système de formation supérieure par classe d'âge, mais les statistiques ne distinguent pas entre quantité et qualité, entre « *tête bien pleine* » et « *tête bien faite* ». Le même organisme regrette également que seules les entreprises de taille moyenne dispensent une formation continue formalisée et sanctionnée par un diplôme, mais c'est méconnaître un facteur clef de la compétitivité des PME industrielles allemandes : la large diffusion des modes informels d'acquisition des savoirs, c'est-à-dire insérés dans le process de production. C'est ce facteur aussi qui explique la prédominance de l'innovation incrémentale, de l'adaptation permanente des produits, services et process à une demande du marché en continuelle évolution.

Quand on évoque les hautes qualifications des ressources humaines en Allemagne – les seules 'ressources naturelles' du pays –, on se fonde donc moins sur la nomenclature statistique que sur une réalité vécue où savoir et savoir-faire sont indissociables et qui fait que, structurellement, les entreprises allemandes sont des organisations apprenantes. Si le concept de *lifelong learning* est né à l'aube de la « société de la connaissance », dans la praxis, la quête permanente de l'amélioration des produits et prestations, la volonté de mieux servir la demande pour prospérer, réinvestir les bénéfices pour accroître sa capacité à anticiper des marchés évolutifs, sont depuis toujours le quotidien de l'entreprise. Ce qui distingue les *KMU* et les rend particulièrement réactives, y compris sur le marché mondial, c'est le contact régulier avec les clients ou fournisseurs, une veille concurrentielle systématique, une approche des activités où l'entreprise n'est jamais isolée, mais toujours insérée dans un réseau de partenariats, que ceux-ci soient locaux, nationaux ou mondiaux. Même l'intelligence de l'économie est une pratique collective outre-Rhin.

Ces réseaux, s'ils sont souvent institutionnels, reposent toujours sur des êtres humains qui sont autant de 'personnes ressources'. La confiance dans l'entreprise ou le centre de recherche partenaire se nourrit de la réputation d'une personne, construite d'abord et avant tout sur sa compétence, c'est-à-dire outre son savoir-faire, sur sa capacité à tenir ses engagements et à respecter les règles du *fair-play*. Etablie sur la logique du contrat, la société allemande est foncièrement une 'société de la confiance', *a fortiori* l'économie. Le concurrent n'est pas un ennemi, mais un partenaire potentiel à qui on doit considération. Les usages et coutumes en affaires obéissent en effet aux règles de la déontologie professionnelle ; ne pas les respecter équivaut à violer le *devoir de probité* qui est au fondement du droit de la concurrence. Dès lors, il faut comprendre les qualités professionnelles du collaborateur aussi comme des qualités citoyennes.

C'est là que les PME allemandes jouent un rôle fondamental : en formant des apprentis, elles les socialisent, apportant une contribution déterminante à la stabilité comme à la durabilité du lien social. Car l'apprentissage confère une identité valorisante aux jeunes Allemands : la maîtrise d'un métier et donc la reconnaissance pleine et entière d'acteur économique et social.

La haute valeur accordée au facteur humain est de ce fait même l'explication du haut degré d'innovation des petites et moyennes entreprises allemandes. Certes, depuis le tournant du millénaire et la définition d'une politique de compétitivité pour l'UE, notamment sous la forme de la Stratégie de Lisbonne adoptée en 2000 et de son prolongement dans une Stratégie Europe 2020, le critère généralement retenu est la part des dépenses qu'un Etat (ou une entreprise) consacre à la R&D par rapport à son PIB (ou son chiffre d'affaires). Mais cette approche quantitative est peu pertinente, car réductrice, pour comprendre le considérable effort d'innovation du *Mittelstand*.

Il faut lui préférer, là encore, une approche qualitative : celle d'une conception holistique de l'innovation comme capacité à développer en permanence des approches ou réponses nouvelles à une situation évolutive. Dans l'UE, au niveau de la pensée comme de la pratique, l'Allemagne fait partie des précurseurs en la matière. Dans cette approche, innovation signifie 'adaptabilité', elle naît de la circulation et de la confrontation des idées et approches, un mouvement perpétuel qui entretient la curiosité et nourrit la créativité.

Car « *seuls les Hommes sont innovants* », comme le formulait par exemple en 2004 un responsable de la confédération syndicale DGB. Dans l'acception allemande, la compétence n'est pas synonyme de qualifications ou de savoirs figés, se traduisant par un statut ou une fonction, mais signifie flexibilité, c'est-à-dire la capacité évolutive, l'aptitude individuelle à gérer une situation nouvelle ou à relever un défi. C'est donc parce qu'elles cultivent cette valeur de leurs collaborateurs que les *KMU* sont hautement innovantes et compétitives, qu'elles œuvrent dans l'industrie ou les services aux entreprises. Et la concurrence des *best practices*, de même que la culture du partenariat en réseau, contribuent à diffuser une approche proactive de l'innovation dans l'ensemble du tissu des activités.

La stratégie d'innovation des entreprises motrices (et des autres à leur suite) est donc construite sur le management des savoirs et savoir-faire. Elle l'est depuis toujours, bien avant qu'émerge, avec l'avènement de l'économie de la connaissance, le nouveau concept de *knowledge management*. Les PME allemandes le pratiquent naturellement, comme Monsieur Jourdain la prose... Car quels que soient les méthodes et outils considérés, c'est d'une gestion intelligente des 'ressources humaines' qu'il s'agit, c'est-à-dire visant à la

fois la prospérité de l'entreprise et l'épanouissement du salarié qui en est une condition *sine qua non*.

Le succès ne se décrète pas ; il est le fruit d'un travail collectif sur plus d'une génération. Les PME allemandes en sont conscientes. C'est ce qui explique par exemple leur étonnante sérénité durant la crise de la finance mondiale. Et les patrons sont assurés du soutien de la population : en février 2009, près des deux tiers des Allemands considéraient que, « *au fond, les entrepreneurs et la population sont dans le même bateau* » (*Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie*, 2003-2009).

Dès lors, les risques qui guettent le *Mittelstand* ne proviennent ni de la crise ni non plus de la globalisation des activités : ces défis sont perçus comme une chance. Même la montée en puissance d'une vision court-termiste des affaires et de la logique de la *shareholder value* qui sont le propre des géants cotés au DAX ou ailleurs ne peut mettre réellement en danger un univers établi dans la continuité. C'est cette force même qui fragilise les *KMU* lorsqu'elles sont confrontées à la délicate question de la succession de leur patron-propriétaire : le droit fiscal ne leur est guère favorable, malgré les récentes réformes.

Mais, autonomes, organisées dans des fédérations puissantes, elles font valoir leurs intérêts auprès des pouvoirs publics. Et au plus fort de la récession, comme en témoigne dans cet ouvrage l'article signé par le porte-parole d'une de leurs principales fédérations, elles ne réclamaient pas des subventions (la politique de soutien au *Mittelstand* est généreuse), mais une baisse des prélèvements et, surtout, une réduction de la paperasse – d'un coût exorbitant pour des entreprises où le facteur temps a un impact bien plus stratégique que ne peuvent le concevoir la sphère politique ou l'administration. Ce qu'elles revendiquent, c'est une politique globale leur ménageant un cadre favorable à l'activité, autrement dit : une politique de l'offre, dans la continuité de la politique économique et sociale générale, mais plus respectueuse de leurs spécificités.

Qu'est donc ce *Mittelstand* ? Ni plus ni moins qu'une réalité complexe impossible à cerner par de seuls outils quantitatifs ; c'est un système de valeurs reflet de la société. Ce qui fascine à travers les performances des *KMU* allemandes, c'est au fond ni plus ni moins qu'un modèle de société où capital et travail sont à égalité de droits, qui cherche à préserver en permanence l'équilibre entre droits et devoirs, intérêt général et intérêts particuliers – et qui est l'expression même de la démocratie économique au cœur du « capitalisme rhénan ».

C'est cet ensemble de questions qu'aborde selon diverses perspectives cet ouvrage collectif qui réunit les auteurs de la revue *Regards sur l'économie allemande*. Le premier chapitre analyse le positionnement des PME allemandes sur le marché mondial, leur approche de l'innovation, le rôle particulier des familiales, les problèmes fiscaux rencontrés, les revendications formulées. La deuxième partie présente une série de portraits de *hidden champions* ou de PME devenues des géants, tous représentatifs des modes de fonctionnement, choix et valeurs de ce que les Allemands considèrent comme le cœur de leur modèle de société.

- | -

**LE *MITTELSTAND*,
ACTEUR CLÉ DE L'ÉCONOMIE ALLEMANDE**

Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation

Isabelle Bourgeois, René Lasserre

*L'Allemagne doit son titre de (vice-)championne du monde à l'export à ses innombrables entreprises du Mittelstand au nom souvent peu connu du grand public. Certes, dans les statistiques macro-économiques, les échanges extérieurs ne représentent qu'un cinquième du chiffre d'affaires global de ces petites et moyennes sociétés, mais une PME allemande sur quatre est ouverte au monde. Ce Mittelstand internationalisé se recrute pour l'essentiel dans les branches industrielles intensives en R&D sur lesquelles repose la spécialisation sectorielle de l'économie allemande : électrotechnique/mécanique de précision, travail des métaux/construction mécanique et automobile, ainsi que la chimie. S'y ajoutent de manière croissante les services. Or le Mittelstand ne se contente pas de vendre ni d'acheter ses produits à l'étranger – de préférence au sein du marché communautaire –, il y développe aussi une intense activité d'investisseur. Il est vrai que le fort degré d'ouverture de l'économie allemande, la structuration du tissu des entreprises en réseaux de partenariats, de même que la culture entrepreneuriale favorisent un positionnement offensif dans la globalisation, aux effets bénéfiques sur la croissance et l'emploi. Plus que le large éventail d'aides de toutes sortes à l'internationalisation des PME, c'est l'accélération des mutations de l'environnement mondial et européen des activités qui a poussé et pousse toujours les PME allemandes à s'insérer avec succès dans le nouveau partage mondial du travail. **

Constatant que l'économie allemande est de plus en plus largement tributaire de l'évolution de son environnement mondial, et consciente du fait que le *Mittelstand* constitue ce qu'il est convenu d'appeler outre-Rhin « la colonne vertébrale des activités », milieux politiques, scientifiques et économiques tentent aujourd'hui de mieux comprendre le rôle des PME dans le nouveau partage mondial du travail. Si cette 'classe moyenne' du tissu des entreprises (c'est le sens même du concept de *Mittelstand*) a fait l'objet d'une attention particulière depuis les années 1970 et conduit à l'adoption d'une loi fédérale sur le soutien au *Mittelstand*, c'est que les quelque 3,5 millions de PME qui la composent (99,7 % du total des sociétés) occupent 70 % des actifs et forment 80 % des apprentis. C'est donc de la prospérité de ces entreprises, majoritairement familiales, que dépendent la santé de l'économie allemande comme la pérennité de son modèle, les PME jouant un rôle actif dans la création du lien social.

Or paradoxalement, cet ensemble disparate est amplement méconnu des statistiques officielles, et peu d'éléments encore permettent de comprendre son apport réel dans l'ouverture au monde de l'économie allemande. Ce n'est que récemment, depuis l'émergence du débat sur « l'économie de bazar » lancé par le patron de l'institut Ifo de Mu-

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 83, octobre 2007.

nich, Hans-Werner Sinn, en 2005, et entretenu par une vague de délocalisations et de compression d'effectifs dans le groupe des grandes sociétés, qu'on a commencé à chercher à mieux appréhender l'évolution des stratégies des PME face à la globalisation.

Allemagne : structure du tissu d'entreprises

CA en millions €	Nombre d'entreprises
> 1 000	385
500 - 1000	410
250 - 500	950
50 - 250	7 070
25 - 50	8 100
5 - 25	55 860
1 - 5	227 800
0,25 - 1	564 600

Source des données : Destatis/IKB Deutsche Industriebank, *Unternehmerthemen*, avril 2007.

Car si les sources de données macro-économiques sur les échanges sont nombreuses (la Bundesbank publie des statistiques sur les investissements, Destatis sur le commerce extérieur, etc.), elles ne permettent guère d'avoir une vision précise de la structure par taille des entreprises ouvertes à l'international ou de l'effet des échanges sur l'activité, ni encore moins de comprendre les stratégies du *Mittelstand* et les motivations qui l'animent dans le choix des partenaires commerciaux. Destatis publie certes un classement des entreprises par CA ou par appartenance sectorielle, mais ces données sont agrégées.

Structure des entreprises par taille de l'effectif et par secteur

	Entreprises Total	... par nombre de salariés			
		0-9	10-49	50-249	> 250
Extraction de minéraux	2 640	1 970	538	112	20
Industrie	270 277	206 125	45 365	14 989	3 798
Eau et énergie	29 215	24 751	2 972	1 194	298
BTP	382 736	348 204	31 636	2 705	191
Commerce et entretien auto.	737 182	679 892	48 156	7 772	1 362
Transports et stockage	128 431	111 286	14 043	2 643	459
Gastronomie/hôtellerie	270 864	258 308	11 011	1 393	152
TIC	125 329	115 945	7 223	1 772	389
Banque et assurance	60 025	55 944	1 982	1 330	769
Immobilier	297 423	294 048	2 838	472	65
Services scientifiques et techniques (dont travailleurs indépendants)	459 606	436 380	20 329	2 490	407
Autres services aux entreprises	158 070	142 656	10 630	3 998	877
Education	68 628	58 187	8 568	1 496	377
Prestations sociales, Santé	229 921	199 749	21 625	6 860	1 687
Arts, divertissement, loisirs	97 340	94 616	2 183	442	99
Autres services	233 553	222 958	8 537	1 715	343
Total	3 551 240	3 250 928	237 636	51 383	11 293

Source des données : Destatis, *Statistisches Jahrbuch* 2009.

De son côté, l'Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) qui dépend de l'Agence fédérale pour l'emploi publie, sous l'angle du marché du travail, des statis-

tiques sur les activités internationales des unités de production, classées par taille d'effectif. Selon les données publiées en 2007 (elles remontent à 2003), les unités de moins de 500 salariés réalisent près de 60 % du CA à l'export de l'économie allemande (et 80 % du CA total). Mais il s'agit là d'unités de production (*Betriebe*) et non d'entreprises (*Unternehmen*), et les données sont agrégées elles aussi.

En un mot : le nombre d'entreprises allemandes varie selon les critères pris en considération, et donc les sources. De plus, il est délicat de faire la part entre les entreprises artisanales (nombre d'entre elles œuvrent dans l'industrie) et les autres ou, plus important, de prendre en compte le degré réel d'interpénétration entre les diverses activités industrielles et les prestations de services liées.

Il faut donc compléter ces données agrégées par une série de sondages, dont les enquêtes menées à intervalles réguliers par la fédération de l'Industrie BDI, l'Institut für Mittelstandsforschung et d'autres institutions dont la banque dédiée aux PME, la KfW. Mais ces sondages sont sectoriels, ainsi ceux de la fédération BDI qui ne s'intéresse qu'à l'industrie, et le plus souvent partiels : la KfW ou d'autres banques sondent leur clientèle, le corpus de la fédération des CCI (DIHK) ne tient pas compte des PME artisanales qui sont affiliées, elles, à leur chambre de métier (*Handwerkskammer*)...

Une institution toutefois a pour mission d'étudier le *Mittelstand* dans toute sa complexité, d'améliorer sa prise en considération par les statistiques, et de formuler le cas échéant des recommandations aux pouvoirs politiques : l'*Institut für Mittelstandsforschung* (IfM, Bonn), une fondation de droit privé constituée en 1957 par le Bund et le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie. Selon des calculs *ad hoc* effectués en 2006 pour le compte de cet institut par Destatis sur la base de ses statistiques fiscales de 2004, sur un total de 2 957 173 entreprises soumises à la taxe sur le chiffre d'affaires (le seuil d'imposition est fixé à un CA supérieur à 17 500 € depuis 2003), l'Allemagne comptait 342 295 entreprises exportatrices, dont 335 576 PME.

Activités à l'international des entreprises allemandes

	Σ entreprises	dont PME	% des PME
Nombre d'entreprises	2 957 173	2 948 829	99,7 %
CA total (<i>milliards €</i>)	4 347,6	1 730,4	39,8 %
Entreprises importatrices (biens en provenance de l'UE)	376 498	369 665	98,2 %
CA à l'import (biens en provenance de l'UE) (<i>en milliards €</i>)	336,0	84,1	25,0 %
Entreprises exportatrices	342 295	335 576	98,0 %
CA total des exportatrices (<i>en milliards €</i>)	3 146,3	824,8	26,2 %
CA à l'export (<i>en milliards €</i>)	769,9	165,1	21,4 %
- dont export dans l'UE (<i>en milliards €</i>)	418,8	86,1	20,6 %
- dont export dans pays tiers (<i>en milliards €</i> *)	351,1	79,0	22,5 %

Source des données : IfM, *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den Mittelstand*, 2007; données établies sur la base de statistiques fiscales (taxe sur le CA) fournies par Destatis en 2006. La définition du groupe des PME repose sur le critère du chiffre d'affaires (inférieur à 500 millions €). *) Ces données datant de 2004, les 12 nouveaux États membres intégrés dans l'UE dans le contexte de l'élargissement figurent dans cette rubrique ; l'UE ne comprend donc que les 15 'anciens' membres.

Les 6 719 grandes sociétés exportatrices (au CA supérieur à 50 millions €) totalisent près des quatre cinquièmes du CA à l'export. Les entreprises au CA inférieur, c'est-à-dire les PME selon le seul critère commun aux définitions allemande et communautaire (l'autre critère, portant sur la taille de l'effectif diffère : moins de 500 salariés dans la définition allemande, moins de 250 dans celle de la Commission) ne réalisent que 20 %

du total, alors même qu'elles ont une part de 44 % dans le CA domestique. Une petite moitié de ces PME exportatrices est active au sein de l'UE.

Dans une précieuse étude sur les activités internationales des PME publiée en 2007, l'IfM a confronté les diverses sources existantes et cherché à en extraire une vision d'ensemble quant à la nature et au degré de l'engagement du *Mittelstand*. Il en appert que 381 000 PME pratiquent au moins une forme d'internationalisation : export, et/ou succursale et/ou participation au capital d'une société étrangère. S'y ajoutent 41 000 PME réalisant des investissements directs à l'étranger, « soit nettement plus que les 6 010 investisseurs recensés par la Bundesbank en 2003 », constate l'IfM. Enfin, quelque 8 000 PME recourent à toutes les formes possibles d'ouverture au marché mondial. Autrement dit : les PME allemandes ne se limitent pas au commerce.

La nature de l'engagement international des PME allemandes

	Nombre	en %
Commerce extérieur		
PME se livrant aux échanges	364 000	28,3
- PME exportatrices	238 000	18,5
- PME importatrices	258 000	20,1
Import seul	126 000	9,8
Export seul	106 000	8,2
Import et export	132 000	10,3
Investissement direct		
PME effectuant des ID	41 000	3,1
- sous forme de succursale/filiale	31 000	2,4
- sous forme de participation à l'étranger	21 000	1,7
- seulement succursale/filiale	19 000	1,5
- seulement part de capital	9 000	0,7
- les deux	12 000	0,9
Degré d'internationalisation par type d'engagement		
PME internationalisées (tous types d'engagement)	381 000	29,6
- une seule forme d'engagement	357 000	27,8
- import/export seulement	340 000	26,4
- ID seulement	16 000	1,2
- filiale/succursale seulement	8 000	0,6
- part de capital seulement	4 000	0,3
- les deux	4 000	0,3
- deux formes d'engagement	24 000	1,9
- import/export et ID	24 000	1,9
- import/export et succursale/filiale	11 000	0,8
- import/export et part de capital	6 000	0,4
- import/export + succursale/filiale + part de capital	8 000	0,6

Source des données : IfM, *op.cit.*. Calculs effectués par l'IfM sur la base de l'enquête *MIND 2005* et des statistiques fiscales (taxe sur le CA) 2003 fournies par Destatis en 2005. NB : Le corpus se compose de PME dans l'industrie et les services au CA compris entre 100 000 € et 50 millions €, de PME du commerce de détail au CA de 250 000 € à 50 millions € et de PME du commerce de gros au CA de 500 000 € à 50 millions €. Le nombre de PME entrant dans chaque rubrique de ce tableau est calculé sur la base des statistiques 2003 sur le CA établi par taille du CA et par secteur d'activité (base : 1 286 023 PME).

A l'évidence, le type d'investissement effectué à l'étranger est fonction de la taille de l'entreprise. Les plus petites préfèrent nettement ouvrir une succursale/filiale hors des frontières ; celles au CA compris entre 10 et 50 millions € s'engagent parallèlement

dans le capital d'une entreprise étrangère. On voit là, traduite en chiffres, la stratégie de développement des PME exportatrices : le premier pas vers la consolidation des activités consiste à ouvrir une succursale ou filiale dans le but d'assurer la fluidité de la production puis des échanges (d'abord les importations, puis les exportations) ; cette 'base' permet la croissance des activités et se prolonge ensuite, le cas échéant, par une prise de participation au capital d'une société sise dans le pays partenaire. Voilà comment les PME allemandes poursuivent une sorte de stratégie de croissance organique hors du territoire national, y 'exportant' pareillement leur mode de fonctionnement en réseau. Elle concerne bien sûr prioritairement les plus performantes et les plus grosses en termes de CA ou d'effectif.

Il n'en reste pas moins que la moitié des PME qui investissent (46 % selon l'IfM) ont un CA inférieur à 1 million €. Ces données, établies sur la base de l'enquête *MIND* menée annuellement auprès d'un échantillon de 1 080 patrons de PME (pour 1,3 million de PME au CA supérieur à 100 000 € et occupant moins de 500 salariés), peuvent être considérées comme représentatives. Cette enquête, réalisée conjointement par le magazine économique *impulse* (Gruner+Jahr) et la fédération des caisses d'épargne *Deutscher Sparkassen- und Giroverband*, bénéficie de l'accompagnement scientifique de l'IfM.

La destination privilégiée de ces investissements est le marché communautaire (UE 15) où s'effectuent les trois quarts des ID (2005). Un petit cinquième des PME ayant ouvert une filiale ou succursale l'a fait dans un des PECO (les nouveaux Etats membres d'aujourd'hui). Une approche par secteurs révèle que ce sont les PME de l'industrie (mais aussi de plus en plus celles des services), qui investissent majoritairement au sein de l'actuelle UE 27 – un état de fait qui correspond à la structuration géographique du commerce extérieur allemand.

Répartition régionale des ID sortants par grands secteurs

	UE 15	PECO ^{a)}	Autres
PME ayant une succursale/filiale hors d'Allemagne ^{b)}			
Industrie	71,2 %	29,9 %	43,3 %
Commerce	95,6 %	36,7 %	10,3 %
Services	64,5 %	3,3 %	35,9 %
Total	73,6 %	18,1 %	31,8 %
PME ayant une part de capital dans une société étrangère ^{c)}			
Industrie	72,4 %	18,6 %	48,3 %
Commerce	58,2 %	53,0 %	7,4 %
Services	83,7 %	18,1 %	18,1 %
Total	72,2	24,5 %	21,8 %

Source des données : IfM, op. cit.. Calculs effectués par l'IfM sur la base de l'enquête *MIND* 2005. NB. Plusieurs réponses possibles. a) Il s'agit des 12 nouveaux Etats membres ayant rejoint l'UE depuis 2004 ; b) base : 31 000 PME disposant d'une succursale/filiale hors d'Allemagne ; c) base : 21 000 PME ayant des parts dans le capital d'une société étrangères.

La fédération allemande de l'industrie BDI, de son côté, sonde les entreprises du secteur (critère de définition de la PME : effectif inférieur à 500 salariés) deux fois par an, s'intéressant surtout à leur appréciation de l'évolution conjoncturelle. D'habitude, ces sondages (*BDI-Mittelstandspanel*) portent exclusivement sur les exportations (état et prévisions). Or pour la première fois, au printemps 2005, la fédération avait demandé

aux sondés d'exposer leur stratégie internationale dans toutes ses formes possibles : de l'investissement à la coopération avec leurs homologues étrangers. Il ressort de cette enquête que 68,9 % des PME industrielles ont développé leurs activités à l'international : si 55,6 % se contentent d'exporter, 9,2 % investissent et 26 % ont engagé des liens de coopération. Sur l'ensemble des PME ouvertes au monde, un tiers (32,5 %) est présent à l'étranger sous deux formes à la fois : export et coopération, export et investissement, ou investissement et coopération. Et 6,6 % des PME pratiquent les trois formes.

Ces résultats coïncident dans une large mesure avec les données obtenues par les enquêtes *MIND*, révélant l'importance du groupe des PME se livrant aux échanges. La seule différence notable entre les deux sources se trouve dans la proportion des entreprises internationalisées qui se contentent d'investir hors des frontières allemandes : elle est de 4,2 % dans l'enquête *MIND 2005*, et de 2 % seulement dans le sondage du printemps 2005 du BDI. La différence s'explique aisément : le panel du BDI ne comprend que des entreprises industrielles, alors que celui de *MIND* inclut également le commerce et, par-delà, l'ensemble des services où le choix de l'investissement comme forme d'internationalisation (délocalisation) est de plus en plus souvent déterminé par la facilité et le faible coût des échanges que permettent les applications des TIC.

Le degré d'internationalisation des PME industrielles allemandes est lié à leur taille

Type de PME	PME non internationalisées	Présentes dans l'UE	... dans 1 à 3 régions	... dans ≥ 4 régions
Effectif moyen	24	43	74	372
CA moyen (en millions €)	4,1	7,7	13,0	57,6
Marge > 5 % du CA (en % des PME)	27,8	37,5	43,7	42,1
Taux d'exportation (en %)	—	11,2	28,1	50,9

Source des données : IfM, *op. cit.* Calculs de l'institut IfM sur la base du *BDI-Mittelstandspanel* du printemps 2005. Base : 106 398 PME industrielles.

De toute évidence, il existe une corrélation entre la taille de l'entreprise (CA, effectif) ou sa rentabilité et son type d'engagement à l'international. Les plus grandes sont nettement plus globalisées que les moyennes qui se contentent du marché communautaire ; quant aux petites, elles ne quittent guère le marché domestique. Visiblement, une certaine taille est requise pour franchir les frontières, tant au plan des ressources humaines que du capital-développement.

Or la structuration des PME par taille est aussi largement déterminée par leur appartenance sectorielle : dans les services, les entreprises sont dans l'ensemble plus petites que dans l'industrie, et l'internationalisation se traduit pour elles par moins de coûts fixes que dans la production manufacturière. Il faut donc se garder, à partir de cette photographie, d'établir un quelconque lien de causalité entre la puissance des PME et leur degré d'engagement à l'international.

La globalisation a forcé l'ouverture au monde des PME

Il faut ajouter que la structure du tissu des entreprises a considérablement évolué au fil de la décennie écoulée. Ces mutations affectent plus la taille des entreprises que leur nombre, resté relativement stable. Si les structures au CA inférieur à 5 millions € constituent toujours la base du *Mittelstand* (elles sont près de 2,3 millions selon les calculs de

l'IKB Deutsche Industriebank qui se fondent sur les rares données historiques de Destatis), leur nombre a légèrement baissé depuis les années 1990. Celui des PME moyennes (CA de 5 à 50 millions €) n'a pas varié. A l'opposé, le groupe des grosses PME a nettement grossi, augmentant de plus de 20 % dans la catégorie du CA de 50 à 250 millions €, voire de plus de 30 % dans la catégorie supérieure (CA inférieur ou égal à 500 millions €). Cela étant, les statistiques officielles ne permettent guère de croiser ces données avec l'évolution des PME à l'international.

Le 'grossissement' de la classe moyenne des PME allemandes a pour principale origine l'évolution du contexte des activités. L'accélération de la globalisation depuis le milieu des années 1990, la rapide diffusion des TIC comme la baisse des coûts liés aux transports et aux communications, l'accélération de l'intégration du marché communautaire, la stabilité monétaire interne créée par la monnaie unique, l'extension rapide du marché communautaire dès avant l'élargissement de l'UE à l'est, de même que l'entrée de la Chine dans l'OMC, ont sensiblement modifié la donne. Un certain nombre de petites entités ont déclaré faillite (Bundesbank, 2006), d'autres ont 'grimpé' dans la classification sous l'effet de l'inflation (leur CA nominal s'était accru alors que la nomenclature statistique n'a pas varié) ou par croissance organique (start ups technologiques). Plus généralement, ce changement semble dû à un mouvement de concentration. Les sondages publiés par la KfW (*op. cit.*) révèlent par exemple que 7 PME sur 10 ont racheté une autre PME ou procédé à une fusion au cours de la décennie écoulée.

Mais, rappelle la même étude, la croissance externe ne suffit pas à expliquer les changements observés dans la structure du *Mittelstand*. Certes, c'est dans les secteurs-phares de l'économie allemande, les branches industrielles les plus exportatrices, que la mutation a été la plus nette. Or à peu de choses près, ces mêmes branches (chimie, métallurgie, construction mécanique, électrotechnique et mécanique de précision) sont aussi les plus importatrices, donc soumises à une concurrence avivée. C'est dans celles-ci que la part des TPE (CA inférieur à 1 million €) reculait tandis que celle des entités moyennes (CA de 5 à 50 millions €) croissait. A l'inverse, les créations de micro-sociétés ou TPE se multipliaient dans des secteurs en plein développement (énergie).

La consommation intérieure ayant été morose depuis 1997 (à l'exception des années de la bulle Internet), tout porte à croire que la relative stabilité globale de la structure du *Mittelstand* est en partie le fruit d'une compétitivité internationale accrue du groupe des PME insérées dans le nouveau partage mondial du travail (industrie et services aux entreprises). Certes, toutes les PME ont vu s'accroître leur rentabilité (+ 44,4 % en termes nominaux de 1997 à 2004 ; Bundesbank, 2006), plus en tout cas que les grands groupes (+11 % seulement), au prix d'une stratégie de consolidation favorisée par ailleurs par une forte modération salariale et des coûts d'investissement et de restructuration réduits en comparaison. On constate en tout cas que les PME industrielles et celles du secteur des services aux entreprises ont enregistré des hausses prononcées de leur rentabilité (respectivement de +37,5 % et de +40 %). En termes de bilan financier comme de rentabilité, elles ont nettement réduit l'écart avec les grands groupes – dans les branches globalisées plus que dans les autres, sans qu'il soit toutefois possible d'étayer ce constat par des statistiques plus détaillées.

Très concrètement, pour les PME allemandes, la globalisation s'est traduite dans un premier temps par le renforcement de la concurrence sur le marché domestique, du fait

de l'arrivée en nombre d'acteurs ou de produits étrangers. Elles en ont subi les effets d'abord au niveau des importations : non seulement la nouvelle concurrence étrangère vendait ses produits moins cher que les producteurs nationaux mais, plus important encore, nombre de grands groupes allemands multipliaient dans les pays à bas salaires leurs achats de biens intermédiaires (au début, surtout dans les futurs nouveaux Etats membres) au détriment de leurs sous-traitants allemands. Ensuite, au niveau de la production : nombre de clients stratégiques des PME, souvent de grands groupes, ont transféré leur production hors d'Allemagne, à commencer par l'Europe de l'est. Dans l'enquête *MIND 2005*, plus de 40 % des PME interrogées estimaient souffrir de cette concurrence globale, comme se plaît à le rappeler une étude publiée en 2006 par la KfW sur la globalisation du *Mittelstand*.

Mais c'est aussi pour rappeler que, dans le même sondage, elles étaient presque autant (37 %) à considérer cette situation plutôt comme une chance que comme un risque. Et de fait, nombre de PME allemandes ont saisi l'opportunité de ces mutations qui remettaient en question les positions établies, forçant une nouvelle approche de la situation, d'autant qu'au paroxysme de ces évolutions (2000-2003), la demande intérieure était au plus bas et tassait la croissance outre-Rhin. La globalisation, en fragmentant la chaîne de création de valeur au moment même où montaient en puissance les économies émergentes et leur offre de produits de masse *low cost*, a forcé la spécialisation et la concentration sur un cœur de métier.

Dans quel but les PME allemandes importent biens et services

	Pour la distribution	Comme biens intermédiaires entrant dans leur propre production
Industrie	35,4 %	64,6 %
Commerce	89,4 %	10,6 %
Services	48,3 %	51,7 %
Total	55,2 %	44,8 %

Source : KfW, *Die Globalisierung des Mittelstandes : Chancen und Risiken*, février 2006. NB: résultat de deux sondages réalisés en 2004 et 2005 par Creditreform, la KfW et l'institut RWI d'Essen auprès d'un panel de 9 000 PME ; plusieurs réponses possibles.

Les réponses des PME allemandes ont donc été multiples et, surtout, proactives. Les plus ouvertes ont développé leurs exportations, réduit leur production de biens intermédiaires pour la remplacer par des achats (commandes domestiques et importations) et ont procédé à la délocalisation de leurs sites de production. Cette dernière stratégie était beaucoup moins motivée par un éventuel différentiel salarial que par le fait que les groupes qu'elles fournissaient traditionnellement avaient transféré en nombre leurs sites de production hors d'Allemagne, obligeant ainsi les PME partenaires ou sous-traitantes à les suivre, principalement en Europe de l'est. Si cette tendance est le propre de la production manufacturière, elle s'est étendue également aux services, de plus en plus indissociables de l'industrie. Ces stratégies de repositionnement se reflètent dans les motivations poussant les PME à importer et à investir hors d'Allemagne.

Même si le facteur coût a une certaine importance, il est indéniablement secondaire en comparaison des impératifs de croissance et de pérennisation des activités. Selon une autre étude, publiée par l'*Institut der Deutschen Wirtschaft* proche du BDI (Römer, 2007), un tiers seulement des ID à l'étranger obéit à une logique de compression des

coûts, les deux autres tiers étant motivés par la conquête de nouveaux débouchés ou la stabilisation des parts de marché. C'est là qu'il faut voir l'une des principales raisons de la multiplication de succursales/filiales ou d'investissements hors d'Allemagne : elles permettent de comprimer les coûts (transport notamment) par l'achat des biens intermédiaires sur place, d'accroître la clientèle et les marges en produisant et vendant produits et services également sur place et, impératif primordial, d'assurer la pérennité du réseau de partenariats. Autrement dit, *via* l'engagement à l'étranger, « la mondialisation permet aux entreprises allemandes de projeter à l'étranger leurs... réseaux de sous-traitance, tout en conservant des attaches profondes avec leur base productive nationale » (Lallement, 2006).

Pourquoi les PME allemandes investissent à l'étranger

(motivations classées par importance : 1 = très important ; 5 = sans importance)

	Industrie	Commerce	Services	Total
Conquérir de nouveaux marchés	2,1	2,0	1,8	1,9
Préserver les positions sur les marchés existants	2,0	1,6	1,7	1,8
Sources d'approvisionnement à prix attractifs	2,7	3,4	2,9	2,9
Différentiel salarial avantageux	2,9	4,3	3,3	3,3
Salariés qualifiés	3,3	4,1	3,2	3,4
Environnement de R&D porteur	4,5	4,4	4,1	4,3
Subventions	4,3	4,4	4,3	4,3

Source : KfW, op. cit. NB: résultat de deux sondages réalisés en 2004 et 2005 par Creditreform, la KfW et l'institut RWI d'Essen auprès d'un panel de 9 000 PME ; plusieurs réponses possibles.

Cette stratégie a certes contribué à créer des emplois à l'étranger, mais elle a surtout bénéficié à l'emploi domestique. Certes, aucune statistique ne permet de connaître la part précise des emplois détruits, 'délocalisés' ou au contraire créés sur le territoire national. Mais diverses études et enquêtes récentes tentent de remédier à cette lacune. Un premier groupe considère les entreprises sous l'angle de la structure de leur capital, se concentrant particulièrement sur les sociétés familiales qui constituent 95 % du tissu des entreprises outre-Rhin, quelle que soit leur taille. Bien qu'on dénombre dans cette catégorie entre 4 000 et 9 000 grandes sociétés (CA supérieur à 50 millions € ; plus de 500 salariés), elle coïncide toutefois largement avec le périmètre du *Mittelstand*.

Car ce qui caractérise ce concept spécifique à l'Allemagne, ce sont des critères qualitatifs : indépendance statutaire de la PME, identité entre propriété et responsabilité du patron. Les études sur les sociétés familiales sont donc représentatives de l'évolution du groupe des PME, même si les critères quantitatifs peuvent varier. Ainsi, selon une étude publiée en avril 2007 par l'IfM de Bonn, les entreprises familiales ont créé 400 000 emplois dans le monde entre 2003 et 2005, dont la moitié en Allemagne. Selon une autre étude, publiée par le cabinet Deloitte et portant sur les 9 645 entreprises au CA supérieur à 50 millions € recensées dans la base de données Hoppenstedt (elle comprend 80 % des entreprises allemandes, son corpus est plus large que celui des statistiques fiscales de Destatis), les sociétés à capitaux tendent à privilégier la délocalisation des fonctions intensives en main d'œuvre, alors que les familiales tendent plutôt à développer hors des frontières nationales les fonctions intensives en savoir. Mais avec un bel ensemble, 60 % de toutes ces entreprises estiment que leur internationalisation a eu des effets positifs sur leurs effectifs domestiques.

**L'influence des activités internationales
sur l'emploi (par fonctions) dans les entreprises allemandes**

Entreprises familiales			
Effectifs...	... en baisse	... constants	... en hausse
Management stratégique	2,8 %	41,7 %	55,5 %
Management opérationnel	8,3 %	43,1 %	48,6 %
Administration	8,3 %	44,5 %	47,2 %
Ingénieurs	5,6 %	53,5 %	40,9 %
Techniciens	12,6 %	43,7 %	43,7 %
R&D	1,4 %	60,6 %	38,0 %
Production	29,2 %	30,5 %	30,5 %
Effectif total en Allemagne	18,0 %	16,7 %	65,3 %
Autres entreprises			
Effectifs...	... en baisse	... constants	... en hausse
Management stratégique	5,6 %	44,4 %	50,0 %
Management opérationnel	11,1 %	36,1 %	52,8 %
Administration	11,1 %	47,2 %	41,7 %
Ingénieurs	8,6 %	57,1 %	34,3 %
Techniciens	14,3 %	51,4 %	34,3 %
R&D	2,8 %	63,9 %	33,3 %
Production	31,4 %	40,0 %	28,6 %
Effectif total en Allemagne	25,0 %	16,7 %	58,3 %

Source : Deloitte, *Aktive Globalisierung. Chancen für deutsche Familienunternehmen* ? mai 2007 (www.deloitte.com/de).
Etude réalisée par le Zentrum für Gründungs- und Mittelstandsfinanzierung de l'European Business School sur la base d'un sondage effectué auprès de 401 entreprises par l'institut forsa (déc. 2006/janv. 2007).

Un autre groupe d'enquêtes considère les seules sociétés au CA inférieur à 50 millions €. Parmi elles, celle menée en 2006 par l'IfM et publiée par la KfW (*Mittelstandsmonitor 2007*) révèle que l'effectif global des PME exportatrices a augmenté de 2,6 % entre 2003 et 2005 sur le sol allemand, alors que celui des non exportatrices se réduisait dans le même temps de 3,4 %. Cette hausse est encore plus nette (+8 %) dans le cas des PME ayant une succursale/filiale hors d'Allemagne.

Dans le même sondage, 99 % des patrons interrogés affirment que leur engagement hors des frontières non seulement préserve l'emploi sur leur site allemand, mais qu'il se solde également par une hausse générale de l'effectif. Cela étant, les réponses diffèrent entre les PME qui sont déjà internationalisées et celles qui s'apprentent à franchir le pas : ces dernières estiment à 70 % que leur engagement à venir se traduira par une compression de leurs effectifs en Allemagne. L'écart provient d'une différence d'appréciation, explique la KfW : dans la phase de préparation, les prévisions sont marquées par le court terme et orientées sur les coûts immédiats liés à l'engagement à venir.

Quoi qu'il en soit, et pour en revenir au niveau macro-économique, la globalisation affecte nécessairement le marché de l'emploi. Ainsi, en Allemagne, on constate une hausse du nombre de salariés travaillant directement ou indirectement à l'export : ils étaient 8,9 millions en 2006, soit 23 % des actifs occupés, contre 5,9 millions seulement en 1995 (15 % du total ; Destatis). Sachant que le *Mittelstand* occupe 70 % des actifs et que les PME industrielles sont largement ouvertes à l'international, on peut supposer que leur compétitivité a contribué à cette hausse générale, mais sans pouvoir quantifier leur rôle.

Ensuite, dans toutes les économies aux salaires élevés, comme l'Allemagne, le partage mondial du travail et ses mutations se traduisent par une évolution de la structure de l'emploi : la baisse de l'emploi industriel est compensée par l'essor du secteur des services ; les secteurs les plus ouverts à la compétition mondiale embauchent de préférence des salariés hautement qualifiés ou spécialisés. C'est l'une des raisons qui expliquent le haut niveau de chômage parmi les moins qualifiés, mais non la seule. Car l'inadéquation partielle de l'offre du système de formation, de même que certaines rigidités du marché de l'emploi, y contribuent au moins autant, sinon plus, comme le rappellent de nombreuses études (Bundesbank, 2006 ; Klodt, 2007).

Pour résumer, les effets sur l'emploi sont indirects : une bonne tenue des exportations et, plus généralement, une insertion heureuse dans le partage mondial du travail, finissent par amener une hausse des investissements sur le marché domestique, celle-ci menant à son tour à une dynamisation de l'emploi.

Les facteurs culturels de la compétitivité des PME allemandes

Si les PME internationalisées ont accru et accroissent leurs effectifs, la raison en réside avant tout dans « *un avantage général de productivité* » particulier aux entreprises globalisées : insertion dans le partage mondial du travail et compétitivité vont de pair, sans qu'on puisse établir de lien de causalité direct (KfW, 2006). Car pour franchir les frontières, il faut déjà un certain degré de compétitivité ; on constate ainsi que les PME internationalisées sont particulièrement performantes. Le lien entre les deux est bien plus d'ordre culturel qu'économique. L'ouverture, qu'elle soit active (ID à l'étranger, création d'une succursale, export/import) ou passive (actionnaire étranger dans le capital d'une entreprise allemande, concurrence étrangère subie sur le territoire national) s'accompagne en général d'une certaine capacité d'adaptation à la nouvelle donne.

Cette capacité trouve son reflet dans l'effort d'innovation, particulièrement développé parmi les PME ouvertes. On peut y voir le poids de la spécialisation sectorielle de l'économie allemande, puisque ces PME appartiennent en majorité aux secteurs-clefs de l'industrie, tous situés dans les moyennes et hautes technologies. Mais par-delà, elle repose sur une « *aptitude fondamentale pour s'armer contre les risques induits par la globalisation et savoir en saisir les opportunités* » (KfW, 2006). Structurellement, la force du *made in Germany* et des PME allemandes repose sur une grande proximité des entreprises avec la demande du client et dans leur fonctionnement en réseaux de partenariats qui assure la fluidité de la diffusion des savoirs et savoir-faire, y compris en matière d'intelligence économique (voir l'article infra).

Ces facteurs structurels expliquent pourquoi les entreprises industrielles allemandes sont les plus innovantes d'Europe. Selon Eurostat (enquête CIS4 menée en 2007), le taux d'entreprises industrielles innovantes était de 65 % en RFA en 2004 ; elles consacraient aux nouveautés-produit 24 % de leur CA. Mais sans négliger pour autant l'innovation-process : elles sont 37 % dans l'industrie et 36 % dans les services intensifs en savoir. Leurs motivations révèlent l'impératif de compétitivité : 25 % de ces entreprises innoveraient pour réduire leurs coûts, 27 % pour développer la qualité de leurs produits.

L'innovation n'est pas l'apanage des grands groupes. Certes, en volume global, la majeure partie des dépenses d'innovation des entreprises allemandes (quelque 108 mil-

liards € en 2006, selon l'institut ZEW) est imputable aux grands groupes. Mais la part du CA qu'ils consacrent à la R&D n'est en moyenne que de 5,8 %, alors que celle des PME (de 1 à 99 salariés) s'élève à 6,8 % (données 2003), explique une analyse publiée par l'*Institut der Deutschen Wirtschaft* (Elsenbast, 2007). Et, globalement, la part des PME innovantes s'élève à 71 %, poursuit-elle ; chez les petites, ce taux est tout de même de 60 %.

L'étude rappelle également quels sont les déclencheurs classiques de l'innovation : la demande du client vient en tête, de même que la stratégie poursuivie par le patron. On voit là l'implication de l'entrepreneur-proprétaire du capital de la PME dans son environnement. La moitié des entreprises est intégrée dans un maillage étroit de partenariats rassemblant clients, sous-traitants, et réseaux de transfert de savoirs. Dans la majorité des cas, et indifféremment de la taille de la PME, la R&D est financée de préférence sur fonds propres (croissance).

Si c'est là un des reflets de l'indépendance des PME allemandes (en termes de capital comme d'affaires), qui a pour revers la crainte d'une prise d'influence par un financier extérieur, elle traduit aussi une attitude plus restrictive des banques. La préférence pour l'auto-financement vaut même lorsque la société bénéficie d'un des nombreux programmes de soutien à l'innovation ; mais dans ce cas, elle est insérée plus étroitement encore dans des réseaux de partenariats (75 % des entreprises) et plus encline à recourir à un de ses partenaires, notamment un centre de recherche appliquée pour (co-) financer ses activités de R&D : en effet, la principale caractéristique des programmes de soutien à la R&D est la constitution ou le développement de réseaux, théoriquement en adéquation avec le schéma national d'innovation allemand.

Les préférences des entreprises en matière de financement de la R&D

(1 = très important ; 4 = sans importance)

	Petites PME	Moyennes PME	Grosses PME	Toutes PME	Entreprises bénéficiant d'un programme de soutien	Grands groupes
Fonds propres	1,2	1,3	1,3	1,3	1,2	1,3
Soutien	2,3	2,6	3,0	2,4	1,5	2,8
Crédit bancaire	2,6	2,6	2,8	2,6	2,8	2,9
Partenaires externes	3,1	3,3	3,4	3,1	2,4	3,4
Capital-risque	3,3	3,4	3,5	3,3	3,2	3,7

Source : *IW-Analysen* n° 32/07. NB : PME petites : CA < 1 million € ; moyennes : CA de 1 à 50 millions € ; grosses : CA de 50 à 250 millions €.

Les PME allemandes montrent un faible intérêt pour les innombrables programmes publics d'aide à l'innovation qui leur sont destinés. La raison : un « *problème d'image* », comme le formule diplomatiquement une étude sur l'innovation dans le *Mittelstand* publiée en août 2007 par la fédération allemande des chambres de commerce et d'industrie (DIHK). Les programmes étant très nombreux et de sources multiples (Bund, Länder...), l'offre est perçue comme peu transparente, certes. Mais elle est surtout peu praticable au quotidien pour une petite structure à productivité maximale pour un faible effectif : les procédures administratives étant très lourdes, la charge de travail disproportionnée pour une petite structure en anéantit donc la pertinence, tout particulièrement

dans le domaine des hautes technologies. S'y ajoutent l'impossibilité d'engager les travaux de R&D avant la notification de l'accord, la non rentabilité d'une coopération en dessous d'un certain montant d'aides et, enfin, dans de nombreux cas, le refus des banques de cofinancer le projet.

Les seules mesures trouvant la bénédiction des PME sont quelques programmes fédéraux comme PRO INNO II (renforcement de la coopération avec les acteurs de recherche), InnoWatt (accompagnement de la R&D industrielle dans les nouveaux Länder), INSTI (coaching d'un plan de R&D), certains programmes des Länder, ou les prêts bonifiés de la KfW. Cela incitera le gouvernement à lancer un programme sur mesure : ZIM (voir page 35).

Quant aux programmes européens, outre leur faible lisibilité pour un entrepreneur moyen, de même que leur coût bureaucratique très élevé, les PME allemandes leur reprochent surtout d'être trop orientés sur la recherche fondamentale, donc de négliger ce qui est l'essentiel pour une PME : la demande du marché.

La même étude révèle que les activités de R&D des PME allemandes sont rarement transfrontalières, « *le partenariat régional restant déterminant* ». Lorsque l'innovation est menée hors d'Allemagne, c'est essentiellement dans les pays limitrophes comme la France, l'Autriche ou la Pologne, avec des cultures considérées comme familières. Et dans ce cas, l'extension de la R&D hors du territoire n'est que le prolongement naturel des étapes précédentes d'internationalisation : import/export et investissement.

Il n'y a pas de contradiction alors avec le fait que, dans l'ensemble, les PME se montrent prudentes quant au transfert à l'étranger de leur R&D, redoutant la perte de leur savoir-faire, le coût des barrières administratives ou les problèmes liés aux différences culturelles. Leurs réticences s'appliquent plutôt aux territoires plus lointains, comme la Chine, dont elles maîtrisent moins la culture et donc les risques liés à un engagement en terre inconnue. En un mot : les PME allemandes cherchent à garder la maîtrise du facteur-clé de leur compétitivité : leur culture réactive et leur capacité d'adaptation à un monde en perpétuel mouvement.

De même, elles boudent les programmes d'incitation à l'internationalisation qui leur sont destinés, constate l'étude *Mittelstandsmonitor 2007*. Pourtant, ils sont plus de 140, si on additionne ceux des Länder, du Bund, des institutions fédérales, des chambres des métiers, des CCI (les *IHK*) ou des chambres de commerce extérieur (*Außenhandelskammern*, *AHK*). Ce dispositif offre une large gamme de mesures : elles portent ou bien sur le soutien des activités hors du territoire (participation à des salons professionnels, voyages d'études, études de faisabilité, échanges de salariés, aides à la définition de stratégies, coopérations en matière de recherche) ou bien ont une orientation sectorielle (énergies renouvelables, par exemple) ou bien encore, elles se concentrent sur certaines zones géographiques (PECO, économies émergentes...).

Ce dispositif n'est guère utilisé que par les grands groupes ; les PME l'ignorent largement (à 53 %). Et lorsque certaines des mesures sont connues des PME, celles-ci y recourent peu. Ainsi, les garanties Hermes, d'habitude citées en exemple pour illustrer le soutien allemand au commerce extérieur, ne sont connues que d'un tiers des PME, et... 1 % d'entre elles seulement y recourt. Il est vrai que ces garanties couvrent les activités dans les pays émergents, et sont donc plutôt pratiquées par les grands groupes. Par contraste, les séminaires d'information connaissent un réel engouement, bien que, eux non

plus, ne soient guère connus. Parmi les institutions prestataires de services, les chambres consulaires (IHK), bien qu'ayant une mission statutaire d'information et considérées normalement comme la première adresse pour toute entreprise soucieuse d'élargir son horizon, ne sont guère consultées. Il est vrai que le réseau des AHK est, lui, spécialisé dans la veille économique du pays d'accueil, et relativement fréquenté.

Part des entreprises^{a)} qui connaissent et, parmi celles-ci, qui recourent aux mesures de soutien au commerce extérieur

Dispositif de soutien au commerce extérieur		
	connaissent	y recourent
Garanties Hermes	36 %	1 %
Dispositif de conseil au com. ext.	22 %	13 %
Bourses de contact/info	18 %	13 %
Séminaires d'information	18 %	41 %
Infos sur le com. ext.	17 %	14 %
Soutien foires/salons étrangers	9 %	32 %
Aides à l'export	7 %	4 %
Délégations d'affaires	7 %	20 %
Accompagnement politique	6 %	4 %
Pools d'entreprises	2 %	56 %
Garanties d'investissement ^{a)}	2 %	≈ 0 %

Part des entreprises^{a)} qui connaissent les institutions *ad hoc* et, parmi celles-ci, qui recourent à leurs services

Institutions prestataires		
	connaissent	y recourent
IHK	71 %	11 %
Banques	45 %	8 %
Ambassades/consulats	42 %	8 %
AHK	27 %	28 %
Fédérations profes.	23 %	7 %
Chambres des métiers	23 %	13 %
bfai ^{b)}	17 %	15 %
Centres de soutien à l'éco.	17 %	6 %
Ets. publics de soutien à l'économie ^{c)}	16 %	7 %
Cabinets conseil	11 %	14 %
RKW ^{d)}	2 %	35 %

Source des données : IfM, *Mittelstandsmonitor* 2007. *) Toutes entreprises, actives à l'international ou non. a) couverture des risques politiques liés à une prise de participation dans une société étrangère ou à l'ouverture du tour de table d'une filiale/succursale à des capitaux étrangers ; b) bfai : *Bundesagentur für Außenwirtschaft*, centre d'information du ministère fédéral de l'Economie ; c) Bund et Länder ; d) RKW : *Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft*.

En revanche, et ce n'est pas un hasard dans une culture construite sur la subsidiarité et donc l'auto-organisation des acteurs, celles parmi les entreprises, PME en l'occurrence, qui ont connaissance des activités d'accompagnement de l'internationalisation que propose le *Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft* – *RKW* (voir encadré page 40), y recourent volontiers. Ce réseau d'aide à l'auto-organisation des PME dans le domaine de la compétitivité (rationalisation) et de l'innovation, né en 1921 et recréé en 1950 dans le cadre du Plan Marshall, piloté conjointement par les syndicats, le patronat et des fédérations professionnelles, rassemble aujourd'hui 12

fédérations régionales (Länder) et compte 3 700 membres – majoritairement des entreprises.

L'APPROCHE POSITIVE DE LA GLOBALISATION ne concerne pas seulement les quelque 400 000 PME internationalisées qu'on peut recenser outre-Rhin. Car leurs activités étant intégrées dans divers réseaux de clients et sous-traitants, leur souci de compétitivité rayonne alentour, tirant les performances de leurs partenaires domestiques. C'est de la sorte que les PME les plus exposées à la concurrence au sein comme hors du pays contribuent à développer aussi la spécialisation des autres qui, peu à peu, se détournent d'une production de masse à laquelle la concurrence des pays à bas salaires a ôté toute justification en Allemagne.

Quelques *hidden champions*, leaders mondiaux dans leur segment de niche, poussent leurs partenaires à diversifier eux aussi leur gamme et à se concentrer sur leurs forces : la forte réactivité que leur confèrent les faibles volumes qu'elles produisent. Cet 'effet de taille inversé' leur permet de rester au plus près de la demande évolutive du client, y compris en matière de prestations de services liées aux produits, et ce d'autant plus que leurs circuits décisionnels sont courts. La structure encore largement familiale des PME y concourt, de même que le polycentrisme des activités outre-Rhin qui permet la diversification des business modèles et des contextes réservés aux activités (Bourgeois, 2007).

Mais cette force d'innovation, au sens large, se heurte à un certain nombre de handicaps. Elle repose souvent sur la personnalité du patron ; les successions (quelque 70 000 par an) comportent un risque de perte des savoirs et savoir-faire. Elle repose encore plus largement sur les compétences des salariés ; or les entreprises commencent à manquer de techniciens et d'ingénieurs. Certes, elles forment la majorité des apprentis, mais elles ne décident pas seules des profils de qualification, de moins en moins adéquats, et se heurtent à un illettrisme en expansion. Leur compétitivité exige des moyens. Si leur rentabilité s'est considérablement accrue, que leur taux de fonds propres s'est élevé, que la réforme fiscale du gouvernement Schröder a réduit le poids des prélèvements (Bundesbank, 2006) et que les dispositifs d'aides sont importants, elles se heurtent à toute une série de handicaps.

Parmi les principaux qu'elles citent ne figurent pas, contrairement à ce qu'on pourrait croire, un niveau élevé des salaires, au contraire, elles l'estiment en adéquation avec leur haute spécialisation : par contre, ce sont les charges sociales qu'elles considèrent comme trop élevées, et la réglementation du travail, encore trop rigide (voir page 83 l'article présentant leurs revendications). Elles s'insurgent également contre un régime fiscal qui favorise les sociétés à capitaux, autrement dit : les grands groupes, au détriment de toutes les autres formes juridiques, de même que contre un régime fiscal des successions qui, malgré de récents aménagements, reste défavorable. Elles s'insurgent enfin contre une paperasse qui atteint des proportions incompatibles avec leurs impératifs de productivité et de compétitivité.

Certes, le gouvernement fédéral a réorienté à l'été 2006 sa généreuse politique de soutien au *Mittelstand*, mais il s'est contenté d'apporter un peu plus de lisibilité à son dispositif et de reconduire à l'identique le montant des fonds ERP dédié aux PME (4 milliards € en 2007 et 2008). Aucune mesure particulière n'est prévue : indépendam-

ment du fait que toute mesure spécifique « comporterait le risque de favoriser des distorsions de concurrence dans les liens entre PME et grandes sociétés et de grever encore plus les budgets publics », comme l'explique la Bundesbank (2006), une telle politique serait contraire à la doctrine allemande selon laquelle le rôle des pouvoirs publics doit se limiter autant que faire se peut à créer un cadre favorable à l'activité.

Dès lors, s'il convient de lever certains handicaps liés à la structuration même du tissu des PME, les revendications des PME, telles que les formule l'*Arbeitsgemeinschaft Mittelstand*, un lobby fédérant 8 syndicats professionnels et la moitié du *Mittelstand*, tiennent en ces quelques mots : « la meilleure politique de soutien au *Mittelstand* qui soit se résume à une bonne politique économique tout court ». Ce qui, dans leur esprit, se résume à une politique favorable à l'activité.

Indications bibliographiques

ARBEITSGEMEINSCHAFT MITTELSTAND, *Jahresmittelstandsbericht 2007*

VON BEHR M., SEMLINGER K. (eds), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*, Munich, 2004

BOURGEOIS I. (dir.), *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, Coll. Travaux et Documents du CIRAC, Cergy-Pontoise, juillet 2007

DESTATIS, *Konjunkturmotor Export, Materialienband zum Pressegespräch am 30. Mai 2006 in Frankfurt/Main* (www.destatis.de)

DEUTSCHE BUNDESBANK, « Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland seit 1997 », *Monatsbericht*, décembre 2006, et *Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung 11*, juillet 2006

DIHK, *Fachkräftebedarf und Image von FuE-Förderprogrammen auf dem Prüfstand. DIHK-Innovationsreport 2007*, août 2007

DITTRICH J., *Horizontale Rationalisierungskooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen*, Berlin, 2009

ELSENBAST W. et al., *Forschungsförderung des deutschen Mittelstandes*, Coll. IW-Analysen, n° 32/2007

ENGEL D. (ed), *Mittelstandsfinanzierung, Basel II und die Wirkung öffentlicher sowie privater Kapitalhilfen*, Berlin, 2005

GABEL M., « Financement et vieillissement : le *Mittelstand* en mutation », *Regards sur l'économie allemande*, 69/2004

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN, *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand. Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*, Bonn, avril 2007

KFW BANKENGRUPPE (ed.), *Mittelstandsmonitor 2007*, Francfort, mars 2007, et *Die Globalisierung des Mittelstandes : Chancen und Risiken*, Francfort, février 2006

KLODT H., CHRISTENSEN B., « Home Market Effects of Foreign Direct Investment : The Case of Germany », IfW Kiel, *Außenwirtschaft*, vol. 1/2007

LALLEMENT R., « Investissement direct, compétitivité et attractivité », *Regards sur l'économie allemande*, 76/2006

RÖMER C., *Offshoring – wie viele Jobs gehen ins Ausland ? Auslandsinvestitionen, Produktionsverlagerungen und Arbeitsplatzeffekte*, Coll. IW-Analysen, n° 26/2007.

L'atout décisif des PME industrielles : innovation et intelligence de l'économie

Isabelle Bourgeois

La stratégie Europe 2020 développée par l'UE pour la période 2010-2020 prolonge la Stratégie de Lisbonne (2000-2010). Toutes deux ont fait de l'innovation une des priorités de la politique de compétitivité globale. Depuis le gouvernement Schröder, l'Allemagne tente de la mettre en œuvre et d'atteindre l'objectif des 3 % de dépenses de R&D dans le PIB à l'horizon 2010 défini à Lisbonne. Mais alors que ce taux était de 2,55 % en 2003, il est passé à 2,63 % seulement en 2009. Pourtant, l'économie allemande innove plus que ne le laissent entendre ces ratios. Certes, l'effort de R&D est porté essentiellement par le privé, et les deux tiers des entreprises industrielles, dont une large part de PME, innovent en ce sens qu'elles lancent des produits et procédés nouveaux ou améliorés. Pour elles, innover en permanence est la clef de leurs performances sur le marché mondial.

*Mais la R&D n'est qu'une partie de l'innovation, et depuis le tournant du siècle et l'avènement de l'économie de la connaissance s'est diffusée outre-Rhin une acception large de ce concept. Dès lors, la politique d'innovation vise aussi – et peut-être même avant tout – à promouvoir les compétences permettant d'optimiser la ressource-clé qu'est le savoir. Or outre-Rhin, ce sont les PME qui, en grande partie, détiennent et dispensent le savoir – en tant qu'acteurs économiques et en tant que formatrices, mais bien plus encore en tant qu'acteurs de réseaux où circule le savoir. Elles sont donc au cœur d'une politique de compétitivité globale qui décline certes le volet PME de la Stratégie de Lisbonne, mais qui va bien au-delà, puisqu'elle fait partie intégrante de la politique économique générale dont le premier objectif est de créer un cadre favorable à l'activité. D'autre part, celle-ci poursuit un objectif 'sociétal' : promouvoir et diffuser dans l'ensemble de la société une véritable culture de l'innovation. Le rôle-clé y est dévolu à ce Mittelstand sur qui repose largement le lien social. C'est de son intelligence économique que dépend la compétitivité future de l'Allemagne.... **

La crise a affecté le moral des entreprises industrielles allemandes qui ont vu s'effondrer leurs commandes dès la fin 2008 ; elle ne les a pas amenées pour autant à baisser les bras en matière d'innovation. Bien au contraire, comme le révèle l'enquête *DIHK-Innovationsreport 2008/2009* de la Fédération des CCI allemandes, publiée à la fin 2008. Cette enquête, dont les conclusions s'appuient implicitement sur les travaux menés par diverses autres institutions, montre en filigrane que les PME industrielles allemandes partagent une approche de l'innovation qui dépasse de loin le seul concept de R&D. Mais comme tout *understatement*, cette acception ne s'éclaire qu'à la lumière des nombreux travaux consacrés outre-Rhin au concept d'innovation. Et ce n'est qu'en replaçant cette enquête DIHK dans son contexte qu'on s'aperçoit à quel point l'éton-

* Cette analyse synthétise et actualise deux articles parus dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 74, décembre 2005, et n° 90, mars 2009.

nante confiance des PME allemandes durant la crise financière mondiale et la récession de l'économie réelle à sa suite est entretenue par des facteurs éminemment culturels.

I – Une approche globale de l'innovation

Près de la moitié des PME innovantes interrogées dans le cadre de cette enquête – réalisée au paroxysme de la crise financière et au moment où les entreprises commençaient à voir s'assombrir leurs perspectives – prévoyaient d'accroître leurs efforts en 2009, comptant justement mettre à profit la période de crise pour développer leur compétitivité et consolider, voire accroître à terme leurs parts de marché mondiales. Si elles envisagent d'investir dans la R&D et de recruter, elles voient néanmoins leur potentiel bridé par un certain nombre de handicaps structurels auxquels les pouvoirs publics devraient remédier d'urgence, ainsi que le résumait Martin Wansleben, président de la DIHK, lors de la présentation de l'enquête. Trois axes s'imposent selon lui à l'action politique. Les deux premiers sont spécifiques aux PME : revoir le régime fiscal et réduire les charges bureaucratiques. Le troisième concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur taille : remédier au manque de chercheurs et d'ingénieurs-techniciens hautement qualifiés. Mais les PME doivent fournir des efforts elles aussi pour mieux valoriser leur potentiel en se dotant notamment de méthodes professionnelles de management de l'innovation leur permettant d'accéder plus facilement au crédit bancaire, souligne ce rapport dont les conclusions n'ont rien perdu de leur pertinence, loin s'en faut.

Dans un environnement difficile, l'innovation reste plus que jamais une priorité pour les PME industrielles innovantes : 46,9 % d'entre elles comptaient étendre leurs efforts en la matière et à peu près autant (48,4 %) les maintenir à niveau constant. Certes, la détérioration du contexte global les rend plus prudentes pour 2009, comme le montre l'écart avec leurs réponses concernant les efforts réalisés en matière d'innovation au cours des douze mois précédant l'enquête : la majorité des sociétés (54 %) affirmait les avoir développés, et la plupart des autres (42,9 %) les avoir maintenus à niveau constant. Néanmoins, dans l'ensemble, la dynamique d'innovation des PME industrielles allemandes reste intacte.

<i>En matière d'innovation, que projetez-vous pour les 12 mois à venir ?</i>				
<i>Activités...</i>	<i>en hausse...</i>	<i>constantes...</i>	<i>en baisse...</i>	<i>Entr. non concernée</i>
Dépenses de R&D	42,2 %	47,3 %	5,6 %	4,9 %
Effectifs en R&D	32,5 %	54,6 %	4,1 %	8,8 %
Dépôt de brevets	18,3 %	43,7 %	7,4 %	30,6 %
Recours à un fonds d'aide à la R&D	19,1 %	30,0 %	9,2 %	41,7 %

Source des données : DIHK-Innovationsreport 2008/2009.

Toutefois, les intentions varient selon la taille des entreprises. Ce sont les plus grandes (plus de 250 salariés) qui se montrent les plus prudentes ; elles commencent en effet, dès l'automne 2008, à rencontrer des difficultés pour financer leurs projets d'investissements lourds et risqués. Alors qu'elles sont 58 % à dire avoir accru leur effort de R&D

l'année précédente et 5 % à dire l'avoir diminué (soit 53 points d'écart), le solde des réponses positives se réduit à 41 points en ce qui concerne l'activité à venir. Les plus petites (moins de 250 salariés), touchées elles aussi par la chute des commandes, mais souvent moins directement, maintiennent mieux leur cap d'innovation, le solde positif de leurs réponses pour 2009 ne baissant que de 8 points pour s'établir à 42 points. Assurément, les liens personnels de confiance qu'elles entretiennent avec leur conseiller de la *Sparkasse* ou de la banque coopérative locale facilitent leur accès au crédit. Mais bien plus décisive encore semble leur nette préférence pour l'autofinancement de la R&D, qui garantit l'autonomie des choix stratégiques. Une tendance que confirme le *Mittelstandsmonitor 2010* édité par la banque KfW : 71 % des PME financent sur fonds propres leur effort d'innovation, 12 % seulement par crédit bancaire.

DIHK-Innovationsreport 2008/2009

Ce sondage effectué par le réseau des 80 CCI allemandes auprès des PME industrielles innovantes succède à une enquête menée en 2006 auprès des conseillers innovation des CCI qui avaient dressé un état des lieux de l'activité en termes de R&D et d'innovation menée par les PME affiliées répertoriées comme innovantes, ainsi que les *start-ups* technologiques (*DIHK-Innovationsreport 2007*). Elle avait permis d'identifier le manque de main-d'œuvre qualifiée comme un frein majeur à la réalisation de l'objectif de 3 % du PIB consacré à la R&D fixé dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Elle avait, de même, révélé un important « problème d'image » affectant les programmes nationaux et européens de soutien à la R&D : les PME les ignorent largement ; et ceux qu'elles connaissent ne répondent pas à leurs besoins et/ou impliquent une telle charge administrative qu'elles préférèrent ne pas y recourir.

L'enquête *DIHK-Innovationsreport 2008-2009* repose, elle, sur des sondages effectués par les CCI entre la mi-octobre et la fin novembre 2008 auprès d'un échantillon représentatif de 530 entreprises innovantes. Parmi celles-ci figuraient 370 PME de moins de 250 salariés et 160 de plus de 250 salariés. Les sociétés interrogées se recrutent dans les quatre branches phares de l'industrie : construction mécanique, automobile, chimie et électrotechnique, qui totalisent traditionnellement 80 % des dépenses privées de R&D en RFA (DIHK). Dans l'industrie, le taux d'entreprises innovantes, c'est-à-dire dont les stratégies d'innovation produites ou en cours sont couronnées de succès, est de 58 % (données 2007, source : ZEW, 2009).

Une dynamique qui appelle une politique d'innovation mieux structurée pour le Mittelstand

L'enquête révèle également que ce sont les entreprises qui bénéficient d'un des nombreux programmes publics d'aide à l'innovation (leur part est de 58 % sur l'ensemble de la RFA, et même de 85 % dans les nouveaux Länder) qui se montrent les plus actives. 42 % d'entre elles envisagent de recruter pour développer leur R&D (contre 18 % seulement de celles qui n'ont accès à aucun programme). La DIHK en conclut que, du moins en ce qui concerne les entreprises qui recourent aux mesures publiques, les politiques allemandes de soutien à l'innovation remplissent visiblement leurs objectifs : dès lors qu'elles sont soutenues, les entreprises étendent leurs activités de R&D et accroissent en conséquence leurs effectifs.

Il n'en reste pas moins que l'accès à ces programmes est considéré comme difficile par les PME, surtout celles de moins de 250 salariés (78 % des aides publiques vont aux grandes entreprises ; EFI, 2008). Leur grande diversité leur semble une « jungle inextricable ». Et lorsqu'elles ont réussi à identifier un programme à leur mesure, elles sont rebutées par la complexité de sa mise en œuvre et une paperasse qui implique une charge de travail incompatible avec les impératifs de la production au quotidien.

Les mesures politiques de soutien à l'innovation ont-elles influé sur la stratégie d'innovation menée par votre entreprise en RFA ?						
Politiques	Effets très positifs...	positifs...	nuls...	négatifs...	très négatifs...	Mesures non connues
des Länder	4,7 %	23,2 %	61,5 %	1,3 %	0,8 %	8,5 %
du Bund	5,1 %	25,5 %	59,2 %	1,9 %	0,2 %	8,2 %
européennes	1,9 %	13,9 %	70,9 %	2,1 %	0,8 %	10,5 %

Source des données : DIHK-Innovationsreport 2008/2009.

Les mesures de soutien à l'innovation dans le cadre de la <i>Hightech-Strategie für Deutschland</i>
<p>Cette stratégie transversale du gouvernement fédéral, lancée en août 2009, se compose ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Le ministère fédéral de l'Economie (BMWi) gère : <ul style="list-style-type: none"> - <i>EXIST-Gründerstipendium</i> (prépare la création de start ups par spill off universitaire), - <i>EXIST-Forschungstransfer</i> (soutien aux mêmes projets dès lors qu'ils présentent des exigences technologiques supérieures), - <i>ZIM</i> (soutien aux réseaux de partenariats ; voir encadré infra) ; ● La société de participation High-Tech Gründerfonds GmbH, gère le fonds de soutien du même nom destiné aux start ups technologiques dans la phase de développement de prototypes ou de lancement sur le marché ; ● La KfW Mittelstandsbank gère deux fonds : <ul style="list-style-type: none"> - <i>ERP-Startfonds</i> (soutien au développement de l'amélioration produits, prestations et process), - <i>ERP-Innovationsprogramm</i> (soutien aux projets innovants jusqu'à la mise sur le marché) ; ● Le ministère fédéral de la Recherche et de la Formation (BMBF) gère le programme <i>KMU-innovativ</i> (soutien aux projets à haut risque et proches du marché dans les technologies clés que sont les biotechnologies, les TIC, les nanotechnologies, l'optique, ou la recherche sur la production, l'efficacité énergétique et des ressources) ; <p>Les Länder proposent par ailleurs leurs propres programmes.</p>

Votre entreprise procède-t-elle systématiquement au management de l'innovation dans les domaines suivants ?				
Toutes entreprises	oui	parfois	non	prévu
Développement de projets / créativité	38,6 %	44,8 %	13,3 %	3,3 %
Evaluation et planification	37,0 %	42,3 %	17,1 %	3,6 %
Financement	31,8 %	31,0 %	32,5 %	4,7 %
Marketing/vente	44,2 %	32,6 %	20,0 %	3,2 %
Management de la coopération dans les processus liés à l'innovation	24,5 %	36,1 %	35,2 %	4,2 %
Gestion des brevets	32,1 %	22,9 %	41,5 %	3,4 %
Culture interne de l'innovation	31,2 %	43,9 %	20,3 %	4,6 %
Entreprises de moins de 250 salariés	oui	parfois	non	prévu
Développement de projets / créativité	36,2 %	44,9 %	15,0 %	3,9 %
Evaluation et planification	33,1 %	42,5 %	21,2 %	3,2 %
Financement	27,5 %	32,5 %	34,7 %	5,3 %
Marketing/vente	42,9 %	33,2 %	20,1 %	3,8 %
Management de la coopération dans les processus liés à l'innovation	24,0 %	31,3 %	39,2 %	5,4 %
Gestion des brevets	22,1 %	23,2 %	50,7 %	4,0 %
Culture interne de l'innovation	27,6 %	42,6 %	24,9 %	4,9 %

Source des données : DIHK-Innovationsreport 2008/2009.

La logique administrative des financements est elle aussi inadaptée : pour lancer le projet de R&D, il faut attendre que l'accord soit notifié, ce qui se traduit par des délais

interdisant toute réactivité au marché. S'y s'ajoute une relation défavorable entre le montant des aides (faibles) et le coût administratif lié à leur obtention (beaucoup trop élevé en proportion).

L'enquête réalisée par la fédération DIHK sur ce sujet en 2007 (*DIHK-Innovations-report 2007*), et qui avait fait apparaître le peu d'efficacité de la politique de soutien de l'UE, du Bund et des Länder à l'innovation dans les PME (sauf pour le programme *PRO INNO II* visant le renforcement de la coopération avec les acteurs de la recherche), a incité les pouvoirs politiques à commencer à réviser celle-ci.

C'est ainsi que le gouvernement fédéral avait lancé le 1^{er} juillet 2008 un nouveau programme, courant jusqu'à la fin 2013 : *Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)*. Dans le cadre du second programme de soutien à la conjoncture décidé le 13 janvier 2009, le budget dédié au programme *ZIM* a été plus que doublé pour 2009/2010, passant à 1,5 milliard €. Ajouté aux autres programmes de soutien à l'innovation dans le *Mittelstand* du ministère fédéral de l'Economie, le total des aides aux PME innovantes s'élève à 2,2 milliards € durant ces deux années.

Le programme *Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand – ZIM*

Visant à développer la proximité de la R&D avec le marché, ce programme fédéral de soutien à l'innovation dans les PME conjugue la politique générale de soutien au *Mittelstand* et la politique de soutien à l'innovation technologique. S'inspirant de mesures qui avaient fait leurs preuves dans les nouveaux Länder, il s'applique à l'ensemble du territoire allemand, à toutes les branches et à toutes les technologies. Prenant la relève des programmes dédiés *PRO INNO*, *InnoNet* et *NEMO*, il concentre aujourd'hui en une sorte de 'guichet unique' l'ensemble des mesures publiques de soutien aux PME innovantes adoptées à l'échelon fédéral (www.zim-bmwi.de).

Il a pour objectif de promouvoir des projets de R&D menés en partenariat et impliquant la constitution de réseaux, y compris transnationaux ; il intègre donc les *clusters*. Depuis 2009 s'y ajoute le soutien à des projets développés isolément par une PME (ouest de la RFA) et même (à l'ouest comme à l'est) par une grosse société occupant jusqu'à 1 000 salariés, la Commission européenne ayant donné son accord. L'objectif de ces dispositions nouvelles, limitées aux années 2009 et 2010, est de permettre de soutenir 7 000 programmes de R&D supplémentaires.

Le programme *ZIM* se compose de trois modules :

(1) **ZIM-KOOP : projets de coopération** entre plusieurs PME, entre des PME et des centres de recherche appliquée. Dans la limite d'un plafond de 350 000 € par projet, le soutien public s'échelonne entre 35 % et 50 % du coût prévisionnel du projet, le taux maximal étant réservé aux PME de moins de 50 salariés. Les centres de recherche impliqués se voient, eux, verser jusqu'à 100 % du coût. Gestionnaire : *Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen 'Otto von Guericke' e.V. AiF* ;

(2) **ZIM-NEMO : projets de constitution de réseaux** de six PME au moins. Le soutien est alors destiné aux prestations liées au management et à l'organisation du réseau. Dans la limite d'un plafond de 350 000 €, les charges salariales du manager de réseau sont subventionnées à hauteur de 70 % la première année, de 50 % la deuxième et de 30 % la troisième. Gestionnaire : *VDI/VDE Innovation und Technik GmbH* ;

(3) **ZIM-SOLO : projet isolé présenté par une PME** et visant le développement de produits, process et prestations techniques innovants. La contribution *ZIM* couvre dans ce cas entre 25 % et 45 % du coût total (maximum : 350 000 €), les PME est-allemandes continuant de percevoir les subventions les plus élevées. Gestionnaire : *EuroNorm GmbH*.

S'y ajoute, pour les modules (1) et (3), un soutien aux activités de conseil et prestations liées au développement du projet (études de marché, veille en matière de brevets, etc.) à proportion de 50 % au maximum des frais engagés (plafond : 50 000 € par projet). Les projets sont sélectionnés par un jury composé de 15 experts issus des milieux scientifiques et économiques.

Dans un souci de meilleure lisibilité des programmes de soutien à la R&D et à l'innovation existant à l'échelon fédéral (toutes sources confondues), les entreprises intéressées peuvent consulter un site lancé *ad hoc* (et même un numéro 'vert') qui les oriente vers les dispositifs adaptés, dont le programme *ZIM*, et leur propose entre autres services une newsletter gratuite : www.foerderinfo.bund.de.

L'approche du programme *ZIM* est construite sur un des facteurs structurels qui nourrissent le dynamisme d'innovation des acteurs privés en Allemagne : la culture de la coopération et du partenariat en réseaux, conjuguant utilement celle-ci avec l'approche que promeut la politique d'innovation (et de *clusters*) européenne déclinée à l'échelle nationale. Ainsi, par exemple, dans la définition de sa politique à destination du *Mittelstand*, le ministère fédéral de l'Economie est conseillé par l'*Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen e.V. (AiF)*, littéralement « communauté de travail » mettant en réseau une centaine de groupements de recherche industriels qui associent quelque 50 000 entreprises, essentiellement des PME, et 700 centres de recherche appliquée. L'*AiF* est partenaire du gouvernement fédéral depuis sa création en 1954, jouant un rôle d'interface entre le monde des entreprises, celui de la recherche et l'Etat (voir : www.aif.de).

Le programme *ZIM* est également un exemple classique de la logique d'offre qui caractérise la politique allemande de soutien à l'innovation et où les pouvoirs publics se contentent de mettre à disposition des acteurs privés des moyens leur permettant de réaliser plus facilement les projets définis par eux-mêmes (logique de *bottom up*). A eux ensuite de mettre à profit les outils professionnels de management de l'innovation que propose le marché – surtout pour le financement des projets et la gestion des brevets, les deux points faibles des PME.

Nombre de candidatures et de dossiers retenus depuis le lancement du programme *ZIM* *)

	Candidatures	Dossiers retenus	Bénéficiaires
ZIM-SOLO	2 922	1 852	1 852 entreprises
ZIM KOOP	8 817	4 988	3 949 entreprises + 682 centres de recherche
Total	11 739	6 840	6 483

Source des données : *Wirtschaft & Markt Extra*, 18-06-2010, numéro spécial de *W&M*, bimestriel pour les entrepreneurs, consacré au programme *ZIM* (consulté le 28-06-2010 sur www.zim-bmwi.de). *) Sur la période du 01-07-2008 au 31-03-2010.

Selon l'enquête 2008/2009 de la fédération DIHK, le programme *ZIM* semble dans l'ensemble adapté aux besoins des PME ; cette tendance se confirme depuis. Le recalibrage intervenu au début 2009 (extension du soutien aux projets isolés) permet d'apporter en outre un correctif au problème du financement initial de projets innovants que rencontrent encore nombre de PME, *start-ups* technologiques ou entreprises en développement. Ce problème avait été accru par la réforme de la fiscalité des entreprises (2008) qui limite notamment la possibilité de reporter sur l'exercice suivant les pertes induites par l'investissement dans une jeune pousse *high-tech*. Ces dispositions, conjuguées à d'autres modifications fiscales, risquent d'aggraver les effets de la crise et doivent donc être revues d'urgence, soulignent entreprises et fédérations.

Principal frein à l'innovation industrielle : la pénurie d'ingénieurs et techniciens

Globalement, les pouvoirs publics du Bund et des Länder semblent prendre la mesure des besoins particuliers des PME et commencent à réviser leurs programmes pour en accroître l'efficacité, du moins en ce concerne les incitations financières. Un problème de fond demeure néanmoins : « les mesures de soutien ne peuvent produire leurs effets

qu'à la condition qu'il y ait un volet de main-d'œuvre qualifiée à recruter en R&D » (DIHK 2008/2009). Or c'est là que le bât blesse le plus cruellement. Les entreprises se plaignent de plus en plus massivement de la pénurie d'ingénieurs et de techniciens. Comment donc accroître les effectifs de R&D (actuellement de 315 000 en équivalent temps plein) si, selon le *DIHK-Innovationsreport 2007* par exemple, il en manque au moins 30 000 à l'horizon 2010 – et au moins 6 000 dans les seules petites entreprises ? Il n'y a alors rien d'étonnant à ce que près de 57 % des entreprises interrogées à la fin 2008 soulignent que le principal handicap à l'innovation qu'elles rencontrent est qu'elles ne trouvent pas la main-d'œuvre aux compétences requises.

Aux yeux de votre entreprise, où se situent les principaux handicaps à l'innovation au sein du site Allemagne ? *)			
	Σ entreprises	< 250 salariés	> 250 salariés
Disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée	56,4 %	54,1 %	62,7 %
Accès aux fonds de soutien publics	31,8 %	32,5 %	28,1 %
Possibilités de coopérer avec des centres de recherche	9,8 %	11,0 %	6,5 %
Bureaucratie	54,5 %	57,2 %	47,1 %
Accès au financement	26,2 %	31,0 %	13,7 %
Réforme 2008 de la fiscalité des entreprises	15,7 %	19,9 %	5,9 %
Autres	6,7 %	6,3 %	7,8 %

Source des données : *DIHK-Innovationsreport 2008/2009*. *) plusieurs réponses possibles.

Ces réponses confirment le constat d'une autre enquête de la DIHK, réalisée en 2007 auprès de 20 000 entreprises, essentiellement des PME (dont 35 % dans l'industrie) et consacrée au manque général de main-d'œuvre qualifiée (*Kluge Köpfe – vergeblich gesucht !*). Tous secteurs confondus et quelle que soit la taille de l'entreprise, le manque le plus criant concerne les ingénieurs et techniciens : 54 % des entreprises offrant des postes vacants cherchent vainement à en recruter. Dans l'industrie, où 40 % des entreprises se plaignent d'un manque général de main-d'œuvre qualifiée, ce taux atteint même 83 % en ce qui concerne les ingénieurs et techniciens. Les branches les plus affectées y sont la métallurgie (manque général : 46 %, manque d'ingénieurs-techniciens : 96 %), la construction mécanique (respectivement 61 % et 94 %) et la construction automobile (46 % et 90 %). Manifestement, relève l'étude, « *malgré d'excellentes perspectives d'emploi, les métiers scientifiques et techniques ont un problème d'image* ».

Si la pénurie concerne tous les niveaux de qualification, on observe néanmoins deux tendances. D'une part, la croissance d'une demande non satisfaite de sortants du système de formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou, plus encore, continue. Dans l'industrie, près d'une entreprise sur deux cherche ainsi désespérément des titulaires d'un brevet de maîtrise (*Meister*) ou d'un diplôme équivalent sanctionnant une formation continue ; en 2001, une sur cinq seulement. Or depuis, la proportion des actifs qui en dispose n'a pas varié ; elle est toujours de l'ordre de 10 %.

La forte hausse de la demande montre à quel point ces qualifications sont prisées outre-Rhin. Si elles sont aussi recherchées que les diplômes de l'enseignement supérieur (du bachelor au master), elles ont sur ces derniers un avantage compétitif : les compétences acquises sont non seulement directement opérationnelles, mais elles apportent

aussi la garantie d'une aptitude foncière du salarié à évoluer –donc à innover –, une compétence clef pour la compétitivité, surtout pour les petites structures dont la culture interne de réactivité au marché est assise sur les compétences non interchangeables de ses collaborateurs. Comme, traditionnellement, les PME industrielles moyennes (moins de 200 salariés) sont fortement impliquées dans la formation duale, initiale et continue, la pénurie est moindre, les entreprises ayant développé des efforts considérables pour flexibiliser les voies d'accès aux différents métiers et pour rendre plus efficaces les passerelles vers la formation continue.

Difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises selon les niveaux de qualification recherchés					
Profil recherché	Sans qualif.	Sortants du système dual	Brevet de maîtrise ou équival. *)	Bachelor ou Fachhochschule	Master ou équivalent
<i>Selon les secteurs</i>					
Industrie	8 %	38 %	40 %	45 %	29 %
BTP	12 %	45 %	41 %	24 %	15 %
Commerce	12 %	57 %	35 %	16 %	10 %
Services	20 %	43 %	28 %	35 %	31 %
Tous secteurs	13 %	43 %	35 %	36 %	26 %
<i>Selon la taille de l'entreprise (nombre de salariés)</i>					
1 – 9	16 %	47 %	29 %	26 %	19 %
10 – 19	18 %	47 %	31 %	26 %	16 %
20 – 199	13 %	45 %	36 %	34 %	23 %
200 – 999	7 %	34 %	40 %	54 %	42 %
> 1 000	6 %	24 %	33 %	60 %	57 %

Source des données : DIHK, *Kluge Köpfe – vergeblich gesucht !*, automne 2007. *) exclusivement formation continue.

La seconde tendance : parmi les diplômés du supérieur, c'est dans les filières MINT (mathématiques, sciences de l'ingénieur) qu'il y a la plus forte pénurie. Dans l'industrie, elle se concentre sur les diplômés de niveau bachelor ou les sortants d'un établissement d'enseignement supérieur spécialisé proposant des formations courtes (*Fachhochschule*). Cette pénurie frappe plus particulièrement les sociétés de plus de 1 000 salariés. Dans l'ingénierie informatique et l'électrotechnique, le taux des postes difficiles à pourvoir dans cette catégorie atteint respectivement 64 % et 62 %. Quant aux diplômés de l'université de niveau master ou équivalent, ils font défaut à un quart des entreprises rencontrant des problèmes de recrutement, la plus forte pénurie s'observant dans l'industrie pharmaceutique (73 %), les TIC (63 %), l'ingénierie informatique (53 %), les technologies médicales ou les mesures et asservissement (52 %), ainsi que la chimie (46 %).

C'est là le résultat d'une forte baisse des inscriptions dans les filières MINT depuis une décennie (15 % seulement des étudiants allemands aujourd'hui). Entre 1995 et 2004, par exemple, le nombre de diplômés de ces filières a reculé de 40 % dans l'électrotechnique, la chimie ou la construction mécanique (*DIHK-Innovationsreport 2007*). Or le problème n'est pas seulement quantitatif. Il est encore plus qualitatif : les entreprises regrettent que la formation universitaire soit « *trop peu ouverte sur l'innovation, la culture du risque et le sens de l'entreprise* » (DIHK, 2008/2009).

La DIHK plaide dès lors pour sensibiliser les jeunes aux « *phénomènes naturels* » dès le primaire, rendre obligatoire une épreuve de sciences de la nature au baccalauréat et mieux orienter les étudiants dans ces filières. Mais elle ne se contente pas de formuler des préconisations. A l'automne 2008, les CCI allemandes ont lancé un portail mettant en réseau enseignants du secondaire, PME innovantes et acteurs de la formation professionnelle afin de développer dans l'enseignement et la formation les contenus scientifiques et techniques et, ce faisant, contribuer à susciter les vocations (www.ihk-technopedia.de).

Les entreprises étant largement responsables de la formation professionnelle (les PME industrielles forment traditionnellement 80 % des apprentis), elles ont multiplié leurs efforts en matière de formation initiale et, surtout, continue, commencé à exploiter le potentiel que représente l'emploi des seniors (surtout les PME de moins de 20 salariés où, plus qu'ailleurs, l'expérience individuelle est une compétence clef) comme l'emploi féminin, ou à recruter des salariés étrangers.

A l'adresse des pouvoirs publics, la fédération DIHK plaide pour des mesures facilitant l'accueil de salariés étrangers et, bien sûr, pour une politique résolue de modernisation du système de formation. Lors du « Sommet de l'éducation et de la formation » qui s'était tenu le 22 octobre 2008 à Dresde, Bund et Länder avaient adopté une « Initiative de qualification » (*Qualifizierungsinitiative für Deutschland*) venant en complément du Programme national de réformes 2008-2010 soumis à la Commission européenne dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Diverses mesures y étaient adoptées pour notamment améliorer la qualité du système universitaire, assurer une meilleure fluidité entre formation professionnelle et supérieure, développer la formation continue ou accroître le nombre d'étudiants dans les filières scientifiques et techniques.

Cette politique qui vise une hausse globale des qualifications doit se traduire par une part de 10 % du PIB consacré à la formation et à la recherche en 2015. Dans le cadre du second programme conjoncturel (*Konjunkturpaket II*) décidé le 13 janvier 2009 par le gouvernement fédéral, le Bund met à disposition 6,5 milliards € supplémentaires afin de cofinancer (à hauteur de 65 %) les investissements des Länder et des communes pour moderniser les structures du système éducatif – de la maternelle à l'université.

Le manque de main-d'œuvre qualifiée n'est certes pas nouveau, et les milieux politiques et économiques ont commencé à prendre conscience ces dernières années de l'importance stratégique d'une main-d'œuvre qualifiée pour une économie qui ne dispose pas d'autre ressource naturelle, et où le vieillissement démographique contribue à la raréfaction de cette ressource clef. Mais la résolution du problème prend une urgence nouvelle dans la crise où la mobilisation de tous les acteurs est plus que jamais requise pour préserver la compétitivité des entreprises et, de ce fait, la compétitivité industrielle du site Allemagne, tributaire des biens et services de hautes et moyennes technologies.

L'élan innovateur des PME allemandes en tout cas est intact, comme le révèle le *DIHK-Innovationsreport 2008/2009*. Et comme le confirme au moment où l'économie allemande sort de la récession le *BDI-Mittelstandspanel 2010*, enquête en ligne menée au printemps 2010 par l'institut de sondage emnid auprès des PME industrielles pour le compte de la Fédération allemande de l'industrie BDI. Interrogées sur leurs projets d'investissement dans la R&D et l'innovation au cours des deux années à venir, seules 18,9 % des entreprises disent hésiter. Un peu plus (20,2 %) comptent augmenter leurs

investissements dans ce domaine, et 56,4 % y consacrer un effort identique. Les plus optimistes se recrutent dans la catégorie des grandes (de 250 à 499 salariés) et des moyennes (de 100 à 249). Les grandes sont 41,2 % à vouloir investir plus (52,9 % à l'identique) ; les moyennes même 42,4 % (48,5 % envisageant de la maintenir leurs investissements à niveau constant). Soit dit en passant, ces catégories sont aussi celles que la récession a amenées à comprendre l'enjeu stratégique que représente un management professionnel de l'innovation. Leurs moyens en tout cas leur permettent plus de s'y intéresser que les entreprises de taille inférieure.

Indépendamment de la conjoncture, ce que les PME attendent des pouvoirs publics, ce ne sont pas tant des aides financières. Elles leur demandent plutôt de faire en sorte que le cadre des activités soit favorable à l'innovation : en réduisant la paperasse, en supprimant les dispositions désincitatives pour l'investissement contenues dans le nouveau régime de fiscalité des entreprises, en calant mieux les politiques de soutien à l'innovation sur les besoins réels des entreprises (elles partagent cette dernière revendication avec toutes les PME européennes) et, *priorité absolue*, en luttant contre le manque de main-d'œuvre qualifiée et de chercheurs.

En Allemagne, ce sont les PME qui tirent l'innovation

« *Seuls les Hommes sont innovants. La technologie n'est pas innovante, elle est tout au plus le fruit de l'innovation* ». C'est en ces termes que Heinz Putzhammer, membre du bureau exécutif de la Confédération syndicale DGB, plaidait, en 2004 déjà, pour une politique générale de hausse des qualifications à l'aube de l'économie du savoir, contribuant ainsi à fonder l'axe principal d'une politique syndicale renouvée. Et il plaidait pour une participation active des partenaires sociaux à la consolidation de la compétitivité du site Allemagne dans une économie globalisée.

« En quoi l'innovation concerne-t-elle les syndicats ? »

Ainsi s'intitulait la plaquette du DGB diffusant le plaidoyer de H. Putzhammer. De fait, les syndicats sont impliqués dans le système de formation professionnelle comme dans la formation des représentants des salariés élus aux Conseils d'établissement présents dans toutes les entreprises de plus de 5 salariés ; ces conseils ayant un large pouvoir consultatif dans les questions relatives à l'organisation de la production ou de l'établissement, ils sont directement concernés par toutes les formes d'innovation comme le développement de nouveaux modèles économiques (par exemple la conception d'une offre intégrée produits/services) ou de nouveaux modèles d'organisation interne.

Ensuite, les syndicats sont cofondateurs du *RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft* (Centre de rationalisation et d'innovation des entreprises allemandes ; www.rkw.de) une association qui a pour mission d'accompagner les PME dans leur stratégie de compétitivité, en matière de R&D comme d'organisation, ce qui inclut l'adaptation des conditions de travail et la modernisation des qualifications. Son approche « *intègre les différentes perspectives de tous les acteurs impliqués dans le processus économique* », souligne le RKW : celles des entreprises, des partenaires sociaux, des fédérations professionnelles, de la sphère politique et du monde scientifique.

A ce rôle institutionnel des syndicats s'ajoute un constat : dans plus des deux tiers des PME, les compétences en matière d'innovation sont liées à une personne et donc indissociables de l'individu qui les porte (Fraunhofer ISI, 2005). Or cette dépendance, qui est le propre des petites structures, risque de pénaliser les PME dans leur développement durable – au sens allemand : c'est-à-dire leur développement inscrit dans la durée. Raison de plus, donc, pour diffuser dans les entreprises et auprès de celles-ci non seulement une culture de gouvernance propice à l'innovation, mais aussi les outils qui permettent de l'institutionnaliser.

L'acception large du concept d'innovation que défendait le responsable du DGB soutient aujourd'hui la plupart des études publiées sur le sujet outre-Rhin (et, plus récemment, dans l'UE), à commencer par celles des Instituts Fraunhofer, plus particulièrement chargés d'accompagner les PME. Et elle fonde l'approche holistique de la politique allemande d'innovation depuis le second gouvernement Schröder (voir infra).

Un constat empirique corrobore cette approche large : ce sont les PME qui tirent l'innovation industrielle outre-Rhin. Une lecture sous le seul angle de la R&D ne permet pas de discerner cet état de fait : ce sont en effet les grosses entités qui réalisent l'essentiel de l'effort de R&D, rappelle le rapport 2008 de la Commission d'experts Recherche et Innovation *EFI* ; les sociétés moyennes (de 100 à 500 salariés) ne sont que 29 % à pratiquer la R&D, ce taux tombant à 12 % pour celles de moins de 100 salariés.

Dépenses de R&D des entreprises dans les principaux secteurs innovants en Allemagne (2006-2009)

	Dépenses de R&D (en milliards €)						2009 *)
	2006		2007		2008		
	Total	(en interne)	Total	(en interne)	Total	(en interne)	Total
Prod. manufacturière	47 299	37 035	47 770	38 159	51 264	41 001	51 346
- chimie	9 048	7 066	8 064	6 460	8 297	6 646	8 259
dont prod. pharma.	5 393	3 648	4 504	3 312	4 666	3 414	4 565
- constr. mécanique	4 673	4 255	5 207	4 763	5 535	5 042	5 486
- électrotechnique	10 554	8 267	10 085	8 157	10 800	8 683	10 395
- automobile	19 799	14 691	20 884	15 610	23 114	17 458	23 714
Services aux entreprises	3 760	3 399	4 399	3 934	4 740	4 107	4 663
Total	51 980	41 148	53 447	43 035	57 304	46 073	57 404
< 250 salariés			4 882	4 309	5 154	4 501	5 077
250-499 salariés	6 559	5 798	2 563	2 266			
≥ 500 salariés	44 980	35 045	45 573	36 184	51 722	41 296	51 909
Institutions AiF **)	441	304	428	276	428	276	418

Source des données : Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, *FUE-Datenreport 2010*. *) Dépenses projetées. **) Instituts et centres de recherche appliquée du réseau de l'*Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen e.V. (AiF)*.

Mais les PME (de 5 à 500 salariés) montent en puissance, comme le révèle l'étude sur la R&D en Allemagne (*FuE-Datenreport 2007*) menée en 2005 auprès de 30 000 entreprises par le *Stifterverband für die deutsche Wissenschaft*, une fédération de mécènes dont l'une des activités consiste à établir statistiques et analyses pour le gouvernement fédéral, l'UE ou l'OCDE. Alors qu'en 2003, seulement 11,1 % des dépenses privées de R&D leur étaient imputables, cette part s'élevait à 12,9 % en 2005 ; dans le même temps, la part des dépenses effectuées par les sociétés de plus de 10 000 salariés tombait de 51,4 % à 47,5 %. Et, ainsi que le souligne pour sa part le rapport 2008 de l'EFI, depuis 1998, la proportion des PME industrielles innovantes disposant de leur propre division de R&D est passée de quelque 50 % à plus des deux tiers. De son côté, l'IfM qui coopère avec le *Stifterverband* pour ces analyses, publie sur son site (consulté le 07-07-2010) des données statistiques pour l'année 2006 (les dernières disponibles en ce qui concerne le *Mittelstand*) qui confirment l'importance des PME. Ainsi, leur part dans le total des dépenses privées de R&D est resté stable à 12,7 % depuis 2001. Mais leur part dans le total de l'effectif de R&D est monté à 20 % (en progression continue depuis 2001 où elle atteignait 17,9 %), ce qui est à mettre en relation avec la hausse des activités de R&D réalisées en interne, passées de 12,7 % à 14,2 % du total.

Or si on considère, comme le fait l'EFI, non plus la seule R&D mais l'effort d'innovation (les activités de R&D y entrent environ pour moitié), alors les PME allemandes réalisent 28 % des dépenses en la matière. C'est peu, certes (d'où l'abondance des politiques de soutien à l'innovation dans le *Mittelstand*), mais cela classe tout de même l'Allemagne dans le haut des palmarès internationaux. Alors que le taux des entreprises innovantes s'établit à 90 % parmi celles qui occupent plus de 500 salariés, il tombe à 70 % en dessous. Il atteint tout de même encore 51 % parmi les petites PME (de 5 à 49 salariés).

Innovation = « destruction créatrice »

La Commission d'experts Recherche et Innovation (*Expertenkommission Forschung und Innovation : EFI*), *think tank* indépendant institué en 2006 par le gouvernement fédéral pour évaluer les structures et le potentiel allemand en la matière et formuler des préconisations à l'intention des pouvoirs publics, prend elle aussi le concept dans son sens large : « il désigne les nouveautés techniques, organisationnelles, sociales ou autres dont la mise en œuvre est tentée ou couronnée de succès ». Il s'agit d'un « ensemble global de processus dynamiques, souvent résumé sous le terme de 'destruction créatrice' » (rapport 2008).

Et les experts rappellent que, dans cette approche, « la R&D n'est qu'une composante parmi d'autres des processus d'innovation. L'innovation inclut en effet également toutes les démarches liées à la commercialisation ou à la valorisation, et qui ne sont pas comptabilisées dans la R&D ». Il est vrai que celles-ci sont difficilement quantifiables. Les efforts d'innovation des entreprises hors de la R&D *stricto sensu* sont dès lors largement négligés, explique de son côté le tableau de bord de l'innovation dans l'UE paru en janvier 2009 (EIS 2008) et qui leur consacre un chapitre (« *Neglected innovators* »), rappelant : « *R&D is not the only method of innovating* ».

L'intensité de la R&D, c'est-à-dire, dans le cas d'un Etat, la part des dépenses publiques et privées rapportées au PIB (la part des dépenses par rapport au chiffre d'affaires dans le cas d'une entreprise), utilisée comme unité de mesure de la compétitivité des économies dans les comparaisons statistiques européennes et internationales, ne reflète donc qu'un aspect de l'innovation. En Allemagne, selon le rapport 2008 de la DG Recherche de la Commission européenne, l'intensité de la R&D était de 2,53 % en 2006 (de 2,09 % en France et de 1,84 % dans l'UE 27) ; le secteur privé allemand assurait 67,6 % des dépenses (52,2 % en France et 54,6 % dans l'UE 27), ce qui correspond à une intensité de 1,77 % du PIB selon les données de l'EFI. En 2008, le ratio R&D/PIB est passé à 2,6 % en Allemagne, à 2,0 % en France, la moyenne des Etats de l'OCDE s'établissant à 2,3 % (OCDE, rapport 2010 de l'EFI).

Selon les statistiques publiées par la *Stifterverband für die deutsche Wissenschaft*, la Fondation des entreprises soutenant la recherche, les dépenses de R&D des entreprises augmentent continuellement. En 2007, elles avaient crû de 2,8 % par rapport à 2006 pour atteindre 53,5 milliards € ; en 2008, elles sont passées à 57,3 milliards €. Mais en 2009, les répercussions de la crise de la finance mondiale sur l'économie réelle ont incité les entreprises à la prudence : alors qu'elles prévoyaient, avant la crise, de porter leurs dépenses à 59,6 milliards €, elles n'auront, selon les prévisions, dépensé que 57,4 milliards € (www.stifterverband.org ; site consulté le 29 juin 2010).

Le fait que le taux moyen d'entreprises innovantes soit de 58 % dans l'industrie allemande s'explique donc principalement par l'omniprésence des PME dans le tissu économique (quelque 99 % des sociétés), ce qui amène l'EFI à souligner dans son rapport 2008 que les PME « *sont déterminantes pour la diffusion large et l'ancrage en profondeur de l'innovation, de la recherche et du développement dans l'économie* » allemande. Leur rôle est d'autant plus fondamental pour l'avenir de la compétitivité du « site Allemagne » qu'elles sont également créatrices de lien social : elles forment, elles embauchent et, ce faisant, elles dispensent une identité sociale.

Un *Mittelstand* conscient de ses forces

Visiblement, le *Mittelstand* allemand a confiance, même au cœur de la crise, dans ses atouts fonciers que sont sa réactivité à l'évolution de la demande, son souci d'offrir des

produits et prestations de qualité, sa culture du partage des savoirs au sein de réseaux de partenariat et, par-dessus tout, sa culture construite sur une vision à long terme et sur le respect de la compétence humaine. Encore faut-il que la relève soit assurée pour que perdurent ces facteurs à l'origine de la capacité à innover qui caractérise les PME industrielles allemandes et qui expliquent pourquoi l'Allemagne est aussi bien placée en comparaison européenne. Le risque que fait peser sur leur avenir le manque de main-d'œuvre qualifiée relativise dès lors celui d'un resserrement du crédit ou la perspective d'une baisse de l'activité induite par la chute des entrées de commandes. Leur confiance est aussi le fruit de l'expérience : le *Mittelstand* industriel a surmonté les crises de 1993 puis de 2003 en se restructurant, en rationalisant sa production et son organisation – en un mot : en innovant au sens plein du terme, ce qui lui avait permis non seulement de ne pas perdre le contact avec son marché, mais plus encore de gagner en compétitivité.

C'est peut-être là que se trouve le cœur du message de confiance implicite que contient l'enquête 2008/2009 de la DIHK : le *Mittelstand* industriel innovant continue de miser sur sa propre compétitivité, saisissant la crise comme une chance lui permettant de mieux se positionner pour l'avenir. Certes, les entreprises interrogées n'ont certainement pas réalisé toutes les intentions formulées à l'automne 2008, faute de commandes ou de moyens.

Mais l'essentiel n'est pas là. Car ce qu'elles révèlent par leurs réponses, c'est avant tout une attitude profondément ancrée dans la culture économique allemande et qu'on ne peut comprendre réellement que si on replace ce sondage dans son contexte plus général : les risques actuels ne leur font en rien perdre de vue leurs objectifs sur le long terme. La confiance et l'attitude proactive des PME industrielles allemandes sont d'origine systémique.

II – Intelligence économique ou intelligence de l'économie ?

Cette dimension systémique se compose de plusieurs facteurs structurels, indissociables. Le premier est la forte internationalisation d'une industrie qui, pour préserver sa compétitivité à l'export, innove essentiellement en rationalisant ses process. Le second est le poids supérieur à la moyenne européenne (et des pays de l'OCDE) des PME allemandes dans la R&D industrielle. C'est là, il faut le rappeler, moins le reflet de l'importance numérique des PME dans le tissu des entreprises que de la concentration de PME exportatrices dans les branches-phares de l'industrie comme l'automobile, la chimie ou la construction mécanique où une PME sur deux exporte.

Le troisième facteur est lié aux précédents et à la forte culture du travail en réseaux de partenariat qui caractérise le *Mittelstand* : c'est la diffusion rapide et large à la fois (intersectorielle) des inventions comme des nouveaux savoirs techniques.

Le quatrième procède d'un système de formation qui privilégie une approche en termes de métiers plutôt que de diplômes ; il se traduit à la fois par un niveau d'instruction générale élevé et des qualifications largement réparties : baccalauréat et/ou formation professionnelle diplômée pour quelque trois quarts des Allemands. Surtout, les formations dispensées sont très largement pilotées par le marché : les deux tiers des 16-20 ans disposent d'une formation professionnelle acquise dans le système dual, c'est-à-dire

à la fois dans l'entreprise et au sein d'une école professionnelle. Or c'est le *Mittelstand* qui supporte l'essentiel de cet effort de formation (80 % des apprentis), et tout particulièrement les PME industrielles (qui forment 80 % de ces apprentis). En d'autres termes : la majorité des Allemands est formée et socialisée à la fois par ce *Mittelstand* industriel qui constitue non seulement la 'force de vente' à l'étranger dans les classiques branches motrices de l'économie allemande et prend une part active à l'innovation, mais qui est aussi un acteur majeur dans la construction du lien social.

C'est donc un acteur stratégique pour la compétitivité allemande. Si, dans le droit fil de l'approche communautaire et des politiques afférentes, la face la plus immédiatement visible des politiques d'innovation allemandes porte sur le soutien aux technologies clefs (biotechnologies, nanotechnologies, TIC, etc.) ou sur le développement de pôles d'excellence en matière de recherche fondamentale et de compétences scientifiques ou universitaires, leur effort principal vise depuis toujours le soutien aux PME. Il s'agit de la large panoplie d'aides à la création et au développement de start ups technologiques (du capital-risque aux sociétés de participation en passant par les pépinières).

Mais ces mesures s'inscrivent dans le cadre plus général d'une politique d'aide au *Mittelstand* développée à partir des années 1960 et qui englobe aujourd'hui les mesures les plus diverses : programmes d'aide au financement, d'accompagnement des transmissions d'entreprises (y compris par des mesures fiscales), d'aide à l'exportation, à la formation, à la mise en œuvre des TIC... Ces politiques s'adressent aux entreprises réalisant un CA annuel inférieur à 1 million € et occupant jusqu'à 9 salariés (petites entreprises), et à celles dont le CA est inférieur à 50 millions € et qui occupent jusqu'à 499 salariés (entreprises moyennes). Elles se conjuguent à un autre champ : celui de la modernisation administrative, notamment *via* l'e-gouvernement et la débureaucratiation, qui vise à agir sur le cadre des activités.

Depuis le milieu des années 1990, ces politiques de modernisation et d'innovation ont subi une inflexion : si les abondants instruments budgétaires ont été ciblés en fonction des besoins nouveaux puis concentrés pour en assurer une meilleure visibilité grâce à la création d'une banque dédiée : la *KfW Mittelstandsbank* au sein de la holding KfW-Bankengruppe, l'approche dominante vise depuis lors le transfert et se place dans une vision holistique de la politique d'innovation.

Une politique d'offre pour le *Mittelstand*

La « politique du *Mittelstand* » (*Mittelstandspolitik*) est *a priori* complexe. D'une part, parce que les politiques d'innovation allemandes mêlent nécessairement éléments nationaux et communautaires (PCRD, Stratégie de Lisbonne et la Stratégie Europe 2020 qui lui succède, etc.). D'autre part, parce que, à l'échelon fédéral, deux ministères sont compétents : celui de l'Economie (BMWi) et celui de la Recherche (BMBF). Le premier mène une approche de politique économique générale dont fait partie le soutien aux PME, y compris en matière d'innovation. Le second se concentre plus particulièrement sur les grands programmes de recherche, mais sans négliger le soutien à la R&D, *high tech* ou non, des PME.

Ces deux ministères sont donc amenés à coopérer et à créer des passerelles entre leurs différents dispositifs pour les optimiser ; ce fut d'ailleurs là une des premières me-

sures adoptées au début de ce siècle dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Elle s'était traduite notamment par le lancement en 2003 d'une *Offensive pro Mittelstand* qui reliait entre eux les programmes des deux ministères. Il s'agissait d'un affichage conjoint, destiné à mettre en réseau les différents dispositifs, grâce à d'innombrables passerelles – portails Internet et liens actifs vers des organismes-relais. Mais cette « offensive » n'a pas été reconduite sous le gouvernement de Grande coalition. Elle ne s'imposait plus, les acteurs économiques ayant intégré la majeure partie d'un dispositif largement relayé auprès de leurs membres par les fédérations professionnelles ou les corps consulaires. Par ailleurs, les entreprises recourant de plus en plus systématiquement à Internet pour recueillir des informations, sans négliger pour autant les contacts personnels au sein de leurs réseaux.

Les sources d'information des PME sur les mesures de soutien à la R&D

	Σ PME	petites	moyennes	grandes	innovantes
Internet	61,8 %	65,3 %	42,5 %	27,5 %	61,0 %
Bureaux d'information publics	36,3 %	36,8 %	34,1 %	28,4 %	37,4 %
Entreprises partenaires	32,2 %	34,9 %	19,6 %	19,5 %	32,2 %
Fédérations de branche	22,7 %	22,1 %	25,7 %	34,7 %	23,0 %
Salons et séminaires professionnels	18,9 %	20,0 %	12,9 %	5,1 %	18,5 %
Bureaux de conseil et d'audit	13,8 %	12,5 %	22,2 %	6,2 %	14,1 %
Infos fournies par les clients	10,7 %	11,2 %	8,0 %	4,4 %	11,4 %
Infos fournies par les salariés	8,4 %	8,1 %	9,6 %	31,4 %	9,0 %
Concours	6,4 %	7,1 %	2,5 %	6,3 %	6,9 %

Source : IW Consult/IW-Analysen, n° 32, 2007.

Cette « Offensive » construite sur la mise en réseau cherchait aussi à assurer une meilleure visibilité de politiques à l'architecture complexe du fait de la répartition des compétences au sein de la République fédérale. Les compétences législatives en matière de recherche sont en effet partagées entre le Bund et les Länder ; les Länder sont seuls compétents en matière d'éducation ; la politique économique relève en théorie du Bund, mais comme les Länder exercent la souveraineté administrative (hors affaires étrangères ou douanes, il n'y a pas, en Allemagne, d'administration fédérale) et qu'ils disposent d'une large autonomie budgétaire, ce sont eux qui déterminent de fait sur leur territoire leur propre politique économique et structurelle – et donc leur propre politique d'innovation, qui mêle dès lors éléments nationaux, communautaires et régionaux (Bourgeois, 2007). C'est ce facteur qui explique la compétitivité de Länder comme la Bavière, le Bade-Wurtemberg et bientôt la Saxe. Mais la multiplication des échelons politiques et la diversité des mesures proposées n'accroît pas la lisibilité du dispositif, comme l'a officiellement révélé l'*Innovationsreport 2007* de la DIHK.

La caractéristique systémique la plus importante de ces politiques et dispositifs est qu'ils relèvent d'une politique d'offre ou, pour le dire autrement : d'une approche du *bottom up* (et non du *top down*). Quel que soit l'échelon territorial, *les pouvoirs publics ne pilotent pas* ces politiques ; ils se contentent d'apporter leur soutien à l'initiative des acteurs privés en mettant à leur disposition des moyens (budgétaires) et des outils (infrastructures, portails et bourses d'échanges Internet...) – en réponse à une demande émanant du terrain.

C'est ce facteur qui se traduit aussi dans l'auto-organisation des acteurs économiques, qui avait par exemple abouti en 2000 à la création à Bielefeld (Rhénanie du Nord-Westphalie) d'une *Fachhochschule* privée, agréée par le Land, dont la mission est de former des cadres dirigeants pour les PME en général, dans les branches médias et TIC, en particulier (www.fhm-bielefeld.de). Cette création, d'origine privée, s'inscrivait dans la politique structurelle menée par le Land. Cette *Fachhochschule des Mittelstands* (FHM) est à la tête d'un réseau de quatre instituts, spécialisés dans la recherche sur le management, le transfert, la création d'entreprises et, bien sûr, la formation continue. L'un d'entre eux, l'Institut für den Mittelstand (IML, Lippe ; www.iml.fhm.de), a par exemple lancé en 2004 un MBA « Direction d'entreprise dans le *Mittelstand* ».

Qu'elles soient générales ou qu'elles s'adressent aux PME en particulier, les politiques d'innovation allemandes sont donc toujours *collectives* et largement générées par l'initiative privée. Elles sont portées par la société civile, *via* ses intérêts organisés : partenaires sociaux, fédérations professionnelles, chambres consulaires, fondations ou autres associations œuvrant dans l'intérêt collectif. « *La politique du Mittelstand est une mission transversale qui ne peut être menée à bien que dans le dialogue et la coopération en partenariat* » ; voilà par exemple comment le ministère fédéral de l'Economie définissait sa politique en 2003.

L'approche de la politique d'innovation développée sous le second gouvernement Schröder

L'éventail des politiques de réformes rassemblées sous le label *Agenda 2010* par le gouvernement Schröder était placé sous le signe des objectifs définis lors du Sommet de Lisbonne en 2000 : faire de l'Europe, à l'horizon 2010, « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ». Si la Stratégie de Lisbonne portait sur l'ensemble des champs politiques, l'innovation en était un concept-clef.

Or dans une économie globalisée, ce concept requiert une définition nouvelle. « *L'innovation signifie plus que le progrès technologique* », ainsi s'ouvrait ainsi une page du site du ministère fédéral de la Recherche (www.bmbf.de/de/1316.php ; consultée en novembre 2005), entièrement consacrée à l'explication de la nouvelle acception de l'innovation.

« *Innover, cela ne signifie pas seulement mettre en œuvre des technologies nouvelles, mais aussi de développer de meilleures conditions de travail, de veiller à un environnement plus largement préservé et de lancer des process plus efficaces* ». En effet, poursuit le texte, « *on pensait naguère que les innovations naissent dans un enchaînement linéaire : recherche fondamentale – recherche appliquée – développement expérimental – introduction sur le marché – diffusion. Mais entre temps, on a pris conscience que ce modèle est trop simpliste car il existe de nombreuses interactions entre ces différentes étapes* ».

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

Il s'agit là d'une donne structurelle, par définition insensible à tout changement de gouvernement. Elle repose sur deux piliers fondamentaux du « modèle rhénan » : le premier est une acception et, partant, une structure, de l'Etat qui s'appuie sur l'organisation de la société civile dans laquelle les pouvoirs publics sont un acteur parmi d'autres.

Le second réside dans cette approche ordo-libérale largement commune aux forces de la société comme du monde politique ou économique outre-Rhin : elle privilégie la concurrence des marchés. Dans son rapport 2005 sur la compétitivité technologique, le BMBF résumait ainsi la priorité de la politique d'innovation allemande : « ... *donner aux entreprises des directives et soutenir la recherche dans des technologies prédéfinies n'est pas le moyen adéquat. Il importe plutôt de laisser émerger une diversité de 'des-igns d'innovation' et leur permettre d'entrer en concurrence* ».

Or le dialogue entre une multitude d'acteurs exige une circulation permanente de l'information ; et surtout une circulation omnidirectionnelle étant donné le polycentrisme des acteurs décisionnels comme des lieux où se concentre l'activité. Ce flux est assuré par les relais traditionnels que sont les médias d'information générale, l'information spécialisée et les programmes de formation proposés par les CCI, les acteurs publics ou les fédérations professionnelles, de même que les salons professionnels, lieux d'échanges interpersonnels par excellence. S'y ajoute aujourd'hui la très large diffusion de l'outil Internet qui à la fois facilite et démultiplie la circulation de l'information. Internet est dès lors le vecteur privilégié de cette politique d'innovation collective allemande. Voilà une des raisons pour lesquelles, dès le milieu des années 1990, les gouvernements allemands avaient multiplié les « offensives » ciblées pour inciter les PME à s'équiper, y compris l'artisanat ; une autre étant qu'ils misaient sur l'effet levier de la numérisation des échanges.

Enfin, le Web a permis surtout d'accroître la transparence des diverses politiques d'innovation – et donc leur efficacité –, puisqu'elles sont désormais toutes accessibles à la masse. Et, élément crucial en ce qui concerne les PME allemandes : cet outil coïncide idéalement avec une culture des affaires (ou de la compétitivité) construite depuis toujours sur la circulation et le partage des savoirs.

Intelligence économique = management des savoirs, donc GRH

Les trois quarts des Allemands étant socialisés dans et par l'entreprise, l'intelligence de l'économie est une caractéristique structurelle de l'identité économique et sociale allemande. Par ailleurs, la démocratie allemande, y compris économique, s'est construite sur la libre circulation de l'information – en opposition à une double expérience historique où les savoirs étaient accaparés par les régimes hitlérien et soviétique. Or plus que jamais, aujourd'hui, la globalisation des activités exige d'une économie aussi ouverte que celle de l'Allemagne qu'elle se comporte comme une organisation apprenante.

Il s'agit dès lors non plus d'organiser la circulation des savoirs, mais de *manager* celle-ci intelligemment afin d'optimiser, dans une approche de performance globale propre à chaque entreprise, le *processus* que résumait ainsi par exemple, en 2005, le site du ministère de l'Economie du Bade-Wurtemberg : « *acquérir le savoir, le transformer et l'échanger* » (www.wm.baden-wuerttemberg.de). Vues sous cet angle, les politiques visant à développer l'intelligence économique existent bel et bien outre-Rhin, et en nombre. Mais à la différence du dispositif français, construit selon une logique de *top down* fidèle à la structure pyramidale à la fois de l'Etat et de son administration comme des modes de gouvernance des entreprises, les 'politiques' d'intelligence économique allemandes ne sont que des impulsions destinées à promouvoir la diffusion du *knowledge management* ou, en traduction allemande : *Wissensmanagement*.

Leur approche porte sur l'innovation des process, considérés sous un angle global, en l'occurrence non plus seulement ceux de production, mais plus généralement de l'ensemble de ceux qui organisent la vie de l'entreprise et la rendent innovante pour être et rester compétitive. On comprend mieux dès lors l'engagement du mouvement syndical (voir supra) dans ce processus de modernisation du travail. Au cœur de cette nouvelle vision de la performance globale se trouve le facteur humain, c'est-à-dire l'individu. Le site du ministère de l'Economie du Bade-Wurtemberg, par exemple, l'exprimait ainsi : l'innovation « naît dans un processus où l'économie, la science, la formation et la société agissent en réseau, et dont le centre est l'individu en tant que porteur des savoirs ».

A l'échelle de la politique des pouvoirs publics, cela implique donc une réforme du système de formation, menée conjointement avec les partenaires sociaux et les fédérations professionnelles, et dont l'enjeu est le développement des compétences clefs ou l'incitation à la formation tout au long de la vie. A l'échelle des grandes entreprises, le *Wissensmanagement* est déjà largement mis en œuvre (principalement sous la forme des outils du *corporate performance management*), ce qui a profondément modifié le pilotage de groupes comme Siemens, par exemple : les circuits décisionnels s'en sont trouvés simplifiés et raccourcis, permettant l'émergence de synergies transversales autour de missions.

Mais le *Mittelstand* est en retard. Car, comme l'expliquait le ministère fédéral de l'Economie, « souvent, les PME ne sont pas en mesure de dégager les moyens financiers requis pour recourir à des expertises extérieures » (www.bmwa.de ; 2005). Certes, mais cette vision est institutionnelle et prend pour objectif la diffusion de méthodes et outils standards, c'est-à-dire développés pour de grandes entreprises ; or ceux-ci sont souvent mal adaptés aux besoins et à la culture des petites entreprises qui, fortes de leurs hiérarchies plates, de la polyvalence de leurs collaborateurs et des circuits d'information très courts, se demandent quelle valeur ajoutée tirer de méthodes très gourmandes en temps de surcroît, la ressource la plus précieuse d'une PME. Aujourd'hui, l'effet-mode est passé, après force « espoirs détruits et investissements gaspillés », surtout dans les grandes entreprises, et on en revient aux fondamentaux : le management des savoirs relève ni plus ni moins des « missions classiques du management » (McKinsey, 2003) ; il s'agit d'approches individuelles, particulières, variables selon les cas. Et, ce qui est primordial, on a compris depuis en Allemagne qu'on confondait savoir et information, c'est-à-dire donnée. « Le plus performant des logiciels ne saurait remplacer l'intelligence humaine, la capacité de jugement individuelle ni la volonté de travailler en partenariat » (Reisach, 2007).

La majeure partie de l'effort public concernait donc – et concerne toujours – l'amélioration de la formation des salariés et dirigeants. Ministère fédéral de la Formation et de la Recherche (BMBF) et ministère fédéral de l'Economie (BMW i aujourd'hui ; il s'appelait BMWA sous le gouvernement Schröder II où ses compétences incluaient le Travail) se partagent les tâches.

Le BMBF se préoccupe pour l'essentiel du développement de méthodes de management du savoir dans le cadre de ses projets-phares. A cet effet, il a soutenu de 1999 à 2004, à hauteur de 10 millions €, un réseau *ad hoc*, appelé SENEKA (*Service-Netzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse*). Il rassemblait quelque 27 entreprises allemandes et étrangères (qui ont abondé le programme de 10 millions €) et six instituts de

recherche allemands sous la houlette de l'Université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle. A ces travaux, destinés à la pratique des PME, était également associé le Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), cet organisme tripartite qui, à l'échelon fédéral, est le lieu de concertation et de pilotage de la politique de formation professionnelle des pouvoirs publics et partenaires sociaux, et qui contribue à l'élaboration des profils de métiers ou leur modernisation. Le programme comprenait des approches aussi bien en termes de qualification que de compétitivité régionale (réseaux de partenariats souvent à l'origine de *clusters*) ou de l'organisation en réseaux de structures apprenantes. Il va sans dire que les Instituts Fraunhofer, spécialistes de la recherche appliquée dans le *Mittelstand*, étaient étroitement associés aux travaux de SENEKA (www.zlw-ima.rwth-aachen.de), et le sont toujours.

De son côté, le BMWA avait lancé à l'été 2005 deux programmes à destination des PME : l'un, dédié à la mise en œuvre des logiciels de *business intelligence*, notamment dans l'administration publique (*WissensMedia*), et l'Initiative '*Fit für den Wissenswettbewerb*' (« En forme pour la concurrence des savoirs ») qui vise le transfert des méthodes de management du savoir dans le réseau des PME. Cette Initiative, toujours active, prend des formes variables, allant de la sensibilisation (*road shows*) à l'audit (bilans des savoirs) en passant par la mise en concurrence de *best practices*. La gestion et l'accompagnement scientifique des deux programmes sont confiés à la Ruhr-Universität de Bochum et à la Sozialforschungsstelle Dortmund, un institut interdisciplinaire de recherche sur le travail qui dépend du ministère de l'Economie, de la Recherche et des Technologies du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie.

Ces programmes reposent sur une architecture en réseaux et, il faut le rappeler, sur une logique de *bottom up*. Les acteurs liés d'une manière ou d'une autre à ces efforts de transfert ou de formation sont donc par définition innombrables, d'autant que par ailleurs, ces programmes et initiatives sont reliés à l'éventail d'offre de conseil à destination des PME (création, développement, modernisation) ou aux divers programmes de diffusion du B2B. Eux-mêmes mis en réseaux (avec portails Internet), ils sont pilotés par diverses organisations parmi lesquelles le Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR, Darmstadt ; www.ec-net.de) ou la Fédération des organisations de conseil en innovation et technologies, VITO (www.vito-verband.de).

Parmi les acteurs des programmes portant sur le *Wissensmanagement*, on trouve ainsi des réseaux thématiques, comme ce Groupe de travail Bilan des savoirs (*Arbeitskreis Wissensbilanz* ; www.akwissensbilanz.org) qui rassemble les entreprises s'étant prêtées à l'exercice de l'audit. Ou bien, en matière de *best practices*, le réseau Projets Innovants (*Innovationsprojekte*) du FAZ Institut, la filiale conseil en management de l'éditeur du quotidien des affaires *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (www.faz-institut.de).

A citer également un groupe de travail au statut d'association à but non lucratif : l'*Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe e.V.*, qui se veut un forum d'échanges et de transfert entre la théorie et la pratique (www.arbeitskreis-wissensmanagement.org). Ses séminaires mettent en relation des cadres des entreprises de la région de Karlsruhe avec des enseignants et étudiants des universités, des *Fachhochschulen* et des *Berufsakademien* (formation en alternance dans le supérieur) du Bade-Wurtemberg.

Tous ces dispositifs apportent une plus grande visibilité (et praticabilité) à des réseaux préexistants et se contentent souvent de les relier entre eux ou avec des institu-

tions œuvrant depuis longtemps à l'innovation comme au transfert des savoirs. Parmi ces dernières figurent bien sûr les Instituts de la Société Fraunhofer fondée en 1949 à Munich pour gérer les fonds de soutien à la R&D dans les entreprises. Son rayon d'action, d'abord limité à la Bavière, s'est étendu à l'ensemble de la RFA en 1951, quand le Bund l'a chargée de gérer le fonds ERP du Plan Marshall. Peu après, la société devient le troisième pilier du paysage allemand de la recherche, aux côtés de la Deutsche Forschungsgemeinschaft et de la Max-Planck-Gesellschaft.

Dans ce contexte, l'Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO ; www.iao.fraunhofer.de), spécialiste de l'économie du travail et des organisations, a réalisé un rapport dans lequel il identifie huit thèmes, autant « *d'impulsions* » pour une approche holistique de la dynamique, et dont l'une concerne la « *force d'innovation des PME* ». S'il rappelle l'importance d'un soutien ciblé (capitaux), il accorde une place particulière au transfert et au développement des savoirs dans l'entreprise. Cela requiert « *des structures et des processus, mais aussi une culture d'entreprise et une GRH qui permettent à l'entreprise de développer sa capacité à absorber le savoir* ». Et l'IAO plaide, en autres, pour une offre de *coaching* à destination de PME auxquelles une culture souvent patriarcale, ou très spécialisée, comme les impératifs de la gestion au quotidien interdisent de mener par elles-mêmes un tel effort de formation. Cette offre fait désormais partie intégrante de ses missions, souvent d'ailleurs en coopération avec l'accompagnement des innovations process que propose un autre Institut Fraunhofer : l'Institut für System- und Innovationsforschung (ISI).

Parmi les acteurs institutionnels figure également la Fondation Steinbeis, créée en 1971 dans le Bade-Wurtemberg avec pour mission d'accompagner le *Mittelstand* du Land dans le processus de globalisation des activités. En 2000, le cercle des centres de transfert de la Fondation s'est enrichi du Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation (Stuttgart), une filiale du prestataire de services de traduction et de *business intelligence* transline (Reutlingen). Ce centre, spécialisé dans les solutions informatiques, est membre du réseau du programme *WissensMedia* et participe, à ce titre, au concours des *best practices*.

La **Fondation Steinbeis** (Stuttgart) a été créée en 1971 avec pour mission d'accompagner le *Mittelstand* dans le processus de globalisation des activités et, ce faisant, de soutenir à son niveau la politique de compétitivité du Bade-Wurtemberg. Cette interaction s'est concrétisée en 1982 par la création d'un poste de Chargé du gouvernement pour le transfert des technologies ; celui-ci assume en outre depuis 1983 les fonctions de président du directoire de la Fondation. Le réseau des 300 centres Steinbeis est réparti sur l'ensemble du territoire du Land, généralement à proximité des universités, où sont recrutés quelque 3 030 enseignants et chercheurs (toutes disciplines) qui interviennent dans les entreprises. L'éventail des activités du réseau s'étend de la diffusion de l'information sur le développement des techniques et technologies ou l'élaboration d'études de marché au management et/ou pilotage de projet, sans oublier l'intelligence économique.

Mais, comme l'explique ce centre sur sa page d'accueil, les logiciels ne sont qu'un outil placé au service de l'individu et de l'organisation, détenteurs premiers du savoir ; « *une entreprise intelligente est une organisation apprenante qui met en œuvre de manière ciblée son précieux savoir, voire son savoir unique dans certains domaines* » (www.steinbeis-wissensmanagement.de ; site consulté en juin 2010). Il a co-organisé le premier congrès allemand sur le management du savoir (www.wissensmanagement-

tage.de) qui s'est tenu à Stuttgart en novembre 2005, et qui se tient depuis tous les ans. La liste des sociétés partenaires comprenait entre autres les Editions W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG (Bielefeld) qui éditent depuis 1999 une revue spécialisée destinée aux cadres de GRH : *Wissensmanagement*. Son site, qui diffuse également une version en ligne de la revue, fait office de portail, présentant de nombreux liens vers entreprises, institutions et établissements de formation/recherche œuvrant dans le domaine (www.wissensmanagement.net).

Car c'est avant tout de GRH qu'il s'agit – d'une GRH vouée à la performance globale d'une entreprise qui place la compétence individuelle au centre des process. La question concerne dès lors directement les partenaires sociaux, en charge de l'organisation du travail (voir supra). Ils s'impliquent doublement dans cet effort collectif d'innovation et d'intelligence. D'abord *via* une institution : le Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (www.rkw.de), une association créée à l'origine en 1921 et qui est renée de ses cendres en 1948, à l'initiative d'entreprises, des partenaires sociaux et d'acteurs publics. Reflet de la structure fédérale de l'Allemagne, elle est organisée en 12 fédérations régionales rassemblées sous une holding fédérale ; toutes sont elles-mêmes organisées en réseaux (5 000 partenaires). Le RKW a pour mission de développer la compétitivité du *Mittelstand* et il agit à deux niveaux : en formulant des préconisations à destination du monde politique pour améliorer le cadre réservé aux activités ; en accompagnant de ses activités de formation et de conseil les PME dans leur processus de modernisation et, plus spécifiquement, de rationalisation.

Ensuite, les syndicats, dans la mesure où ils défendent les droits des salariés, sont concernés au premier chef par cet effort. S'ils ne sont pas directement présents dans les PME, ils s'impliquent en revanche dans la formation des représentants élus aux Conseils d'établissement (*Betriebsrat*). Et la formation au *knowledge management* en fait partie, étant donné que le point commun à ces nouvelles approches de l'organisation est que désormais, « les salariés sont considérés bien plus comme des individus flexibles et bien moins comme des personnes revêtues d'une fonction » (Wilkesmann et al., 2003).

« **LE SAVOIR S'APPRÉCIE QUAND ON LE PARTAGE** ». Cette sentence du patron de McKinsey Allemagne, formulée à propos du management du savoir au sein de l'entreprise (McKinsey, 2003), peut s'appliquer à l'ensemble de l'économie allemande, *a fortiori* à ce *Mittelstand* déterminant pour le lien social dans l'économie. Car aux yeux des acteurs politiques et économiques allemands, intelligence économique signifie bien plus que les stratégies de compétitivité territoriale ou de modernisation du tissu des entreprises.

Il s'agit d'une approche de l'innovation qui englobe l'ensemble de la société : ses structures et modes d'organisation comme chacun des individus. La globalisation des activités, le regain de la concurrence sur le marché mondial, mais aussi le vieillissement démographique forcent les entreprises et leurs salariés à générer une nouvelle aptitude à l'innovation.

« *Les entreprises sont le moteur de l'innovation* » ; il convient donc d'améliorer le climat général incitant à l'innovation, plaident les chambres de commerce, de même que la Fédération de l'Industrie BDI. Les pouvoirs publics s'y emploient, agissant sur le cadre des activités et mettant à la disposition des entreprises un ensemble somme toute consistant de moyens, bien qu'encore trop peu différencié, comme le regrette l'IAO face à la nature de l'enjeu.

En effet, « *de nombreux pays savent faire aujourd'hui aussi bien que nous, ils maîtrisent eux aussi ce qui faisait l'excellence de l'innovation et de la production allemandes* ». Il faut donc « *faire mieux que bien – pour reconquérir cet avantage compétitif qui finance notre prospérité, notre sécurité, notre standard de vie* », poursuit cet Institut Fraunhofer dans son rapport de 2005. Pour y parvenir, c'est un changement culturel qui s'impose : « *dans un monde global en mutation incessante, il faut agir et non pas réagir... ; saisir le changement comme une chance et non pas une menace – voilà le défi que doivent relever tous les groupes constitutifs de la société, chacun et chacune* », explique l'institut. Voilà ce que cherchent à impulser tous ces réseaux où les PME allemandes puisent leur intelligence : une nouvelle culture du risque – une culture collective qui encourage l'action et évalue l'échec éventuel comme une étape positive dans un processus apprenant, et qui place l'individu et ses capacités au centre de l'économie de la connaissance ou de la société du savoir.

« *Nous avons appris à puiser dans tout l'éventail de nos compétences et à les réunir en réseau avec flexibilité et efficience* », déclarait cinq ans plus tard Hans-Jörg Bullinger, président de la Société Fraunhofer lors de la présentation d'un rapport réalisé par « L'Union de recherche Economie-Science » (*Forschungsunion Wirtschaft-Wissenschaft*). Cette instance, présidée par Hans-Jörg Bullinger et Arend Oetker, président du *Stifterverband für die deutsche Wissenschaft*, conseille le gouvernement fédéral dans ce domaine et a pris une part déterminante dans la définition de sa « Stratégie Hig-Tech ».

Le titre de son rapport 2009 est parlant : « *D'où provient la nouvelle croissance* » (*Woher das neue Wachstum kommt*). Sa conclusion, telle que la présentait H.-J. Bullinger : « *les innovations sont la meilleure réponse à la crise, car elles génèrent la croissance* ». Certes, les préconisations formulées visent l'effort allemand dans le cadre du PCRD, et privilégient de ce fait les technologies clefs ou grands domaines de recherche, mais elles accordent dans ce cadre une place prioritaire à la formation pour plus que jamais « *promouvoir une attitude ouverte à l'innovation* ». Certes, l'innovation requiert des moyens financiers mais – les changements induits par la globalisation puis la crise mondiale le mettent au grand jour – elle requiert avant tout une attitude proactive face au changement. Or c'est là que le *Mittelstand* joue un rôle clef, puisque, situé à l'interface entre toutes les problématiques et acteur éminent dans la création du lien social, c'est sur ses épaules que repose largement le changement culturel dans la continuité.

Dans une Allemagne polycentrique où les idées, les compétences, sont aussi mobiles que les individus, c'est la circulation des savoirs qui est par excellence, et depuis toujours, le facteur de cohésion sociale et de compétitivité. Cette circulation de l'information est structurelle, omnidirectionnelle, c'est-à-dire à la fois horizontale, verticale et transversale. Elle est l'expression la plus pure du principe de subsidiarité.

Un rapport de 1993 du ministère fédéral de l'économie définissait « *l'impératif du maintien de la compétitivité économique comme un problème 'sociétal', au sens où l'enjeu ne se borne pas au seul cadre macroéconomique d'ensemble mais, au-delà, porte sur "la capacité de la société à s'ouvrir et à s'adapter face aux évolutions récentes et aux défis nouveaux"* ». Dans son rapport 1997/98, le Conseil des Sages expliquait pour sa part : « *Dans une économie de marché, la croissance économique se contente de refléter le fait que les individus cherchent en permanence à faire autrement et mieux qu'avant. La croissance n'est pas l'œuvre des acteurs étatiques ; elle résulte*

au contraire de ces innombrables efforts humains individuels ». Et donc de l'utilisation à bon escient qu'ils font de leur intelligence, conviendrait-il d'ajouter.

« L'aptitude au changement de la population relève d'un processus d'apprentissage », rappelait l'Institut für Demoskopie d'Allensbach dans le cadre d'une enquête d'opinion effectuée en 2003 sur l'impact des réformes de l'*Agenda 2010*. Or c'est bien là le véritable défi de l'innovation tel qu'il avait été défini à Lisbonne : créer les conditions pour la compétitivité du futur, c'est miser sur une société apprenante. Les PME industrielles innovantes allemandes contribuent à leur manière à ce processus d'irrigation du savoir et de renouveau sociétal, saisissant la crise mondiale comme une chance pour accroître savoir et savoir-faire à leur propre profit comme au bénéfice de l'ensemble de l'Allemagne.

Indications bibliographiques

ARMBRUSTER H. et al., « Innovationskompetenz auf wenigen Schultern. Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? », Fraunhofer ISI, *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, n° 35, février 2005

BDI-Mittelstandspanel 2010, printemps 2010, téléchargeable sur www.bdi-panel.emnid.de

Bericht der Bundesregierung zur Zukunftssicherung des Standortes Deutschland, BT-Drucksache 12/5620, septembre 1993 (www.dip.bundestag.de/btd/12/056/1205620.pdf)

BOURGEOIS I. (dir.), *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, Travaux et Documents du CIRAC, Cergy-Pontoise, 2007

Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, juin 2004 (www.ifm-bonn.org)

« Culture d'entreprise : le piège de l'américanisation ». Un entretien avec Ulrike Reisach », *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007

DE LA PAIX R., « Capital-investissement en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, n° 55/02

Deutschland innovativ. Ein Beitrag der Fraunhofer-Gruppe im Innovationsbüro für die „Partner für Innovation“, 31-03-05 (www.iao.fraunhofer.de)

DHONT-PELTRAULT E., « Les entreprises de taille intermédiaire: un potentiel d'innovation à développer ? », Centre d'analyse stratégique, *La note de veille*, n° 131, avril 2009

DIHK, *Deutsche Unternehmen setzen auf Innovationen – trotz Finanzmarktkrise. DIHK-Innovationsreport 2008/2009*, décembre 2008, *Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft*, novembre 2007, et *Fachkräftebedarf und Image von FuE-Förderprogrammen auf dem Prüfstand, DIHK-Innovationsreport 2007*, août 2007 (www.dihk.de)

ELSENBAST W., LICHTBLAU K., RÖHL K.-H., *Forschungsförderung des deutschen Mittelstands*, Institut der deutschen Wirtschaft, Cologne, *IW-Analysen*, n° 32, 2007

EUROPEAN COMMISSION, EUROPEAN RESEARCH AREA, *A more research-intensive and integrated European Research Area. Science, Technology and Competitiveness key figures report 2008/2009* (<http://ec.europa.eu/research/research-eu>)

European Innovation Scoreboard (EIS) 2008. Comparative Analysis of Innovation performance, rapport réalisé par le Centre de recherche UNU-MERIT pour le compte d'INNO METRICS, janvier 2009 (<http://www.proinno-europe.eu/metrics>)

EXPERTENKOMMISSION FORSCHUNG UND INNOVATION (EFI), *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit 2008*, et *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit 2010*, (www.e-fi.de)

100 Vorschläge für mehr Wachstum in Deutschland. Wirtschaftspolitische Positionen 2005 der IHK-Organisation, et *Wirtschaftspolitische Positionen 2004 der IHK-Organisation. Wege aus der Wachstumskrise – Leitlinien für die Wirtschaftspolitik*, DIHK (www.dihk.de)

- ILSKENSMEIER S.**, *Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*, Dortmund, 2001 (www.sfs-dortmund.de)
- « Industrieforschung und Konjunktur im Gleichschritt. FuE-Quote auch 2007 unverändert », *facts Forschung & Entwicklung*, décembre 2008 (www.stifterverband.de)
- Innovationen und Zukunftstechnologien im Mittelstand – High-Tech Masterplan. Eine Initiative der Bundesregierung im Rahmen von „pro Mittelstand“*, BMWa et BMBF, 2004
- Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2008*, ZEW, infas, Fraunhofer ISI, janvier 2009 (www.zew.de)
- KINKEL S. et al.**, « Innovation : Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden », Fraunhofer ISI, *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, n° 33, mai 2004
- KLUGE J. et al.**, *Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey*, McKinsey & Co. Deutschland, Düsseldorf, 2003
- KMU und Innovation. Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn octobre 2004 (www.fes.de)
- McKinsey & Company, Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey*, Düsseldorf, 2003
- Mittelstandsmonitor 2010*, mars 2010, et *Mittelstandsmonitor 2004. Chancen zum Aufschwung nutzen*, février 2004 (www.mittelstandsmonitor.de)
- Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen. Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Arbeitsplätze*, BMWa, Berlin, mai 2005 (www.bmw.bund.de)
- Mittelstandstag 2004. Wachstum und Innovation im Mittelstand*, BMWa, Dokumentation Nr. 543, janvier 2005 (www.bmw.bund.de)
- Mut zum Wandel lohnt sich ! Innovations-, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Politische Forderungen und Wachstums-Initiativen des ZVEI*, février 2005 (www.zvei.de)
- Perspektiven für Zukunftsmärkte. Erfolg mit Innovationen auf internationalen Märkten*, Fraunhofer Gesellschaft, 2005 (www.fraunhofer.de)
- PUTZHAMMER H.**, « Plädoyer für einen erweiterten Innovationsbegriff », in « Innovation – was geht das die Gewerkschaften an ? », *Materialien und Argumente* n° 1, juin 2004, www.dgb.de
- SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG**, *Jahresgutachten 1997/98*, Wiesbaden, 1997
- SCHLÖMER N., KAY R., BACKES-GELLNER U., RUDOLPH W., WASSERMANN W.**, *Mittelstand und Mitbestimmung. Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen*, Münster, 2007
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT**, *FuE-Datenreport 2007. Tabellen und Daten*, Essen, 2007, et *FuE-Datenreport 2010. Analysen und Vergleiche* (www.stifterverband.org)
- The Future of Knowledge Management – Ergebnisse einer Delphi-Studie. „Perspektiven eines modernen Wissensmanagements in Netzwerken – Trends und Szenarien“*, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Produktionstechnik, mars 2004 (www.ipk.fhg.de)
- Trendstudie Wissensmanagement 2.0*, Fraunhofer IAO, 2010
- UPPENBERG K.**, *R&D in Europe. Expenditures across Sectors, Regions and Firm Sizes*, Centre for European Policy Studies, Bruxelles, 2009 (www.ceps.eu)
- WILKESMANN U., RASCHER I.**, *Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans Böckler Stiftung, 2003
- Wissensmanagement – nicht nur eine Software-Lösung*, Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation, mars 2005 (www.steinbeis-wissensmanagement.de)
- Woher das neue Wachstum kommt. Innovationspolitische Impulse für ein starkes Deutschland in der Welt*, Fraunhofer Gesellschaft, 2009 (www.fraunhofer.de)
- ZEW**, *Innovationsverhalten der Unternehmen in Deutschland 2006. Aktuelle Entwicklungen und ein internationaler Vergleich*, Studien zum deutschen Innovationssystem, n° 4/2008, janvier 2008, et *Innovationsverhalten der Unternehmen in Deutschland 2008. Aktuelle Entwicklungen – Innovationsperspektiven – Beschäftigungsbeitrag von Innovationen*, Studien zum deutschen Innovationssystem, n° 7/2010 (www.zew.de).
- Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005*, et *Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2007*, BMBF (www.bmbf.de).

Entreprises familiales : « propriété oblige »

Isabelle Bourgeois

Ce ne sont pas les grands groupes cotés au DAX qui font la compétitivité de l'économie allemande ou tirent la croissance. Au contraire, car ce sont eux qui, en localisant leurs activités à travers le monde entier, créent de l'emploi et de la croissance hors d'Allemagne. Si l'emploi se maintient sur le sol allemand – notamment durant la crise mondiale de 2008/09 –, voire s'y développe, cela est dû aux entreprises familiales qui constituent plus de 95 % du total des entreprises et emploient une large moitié des salariés. Toutes ne sont pas des PME, loin s'en faut – qu'on pense seulement à des géants mondiaux comme Bertelsmann ou BMW (familles Mohn et Quandt). Et les PME ne sont pas toutes des familiales non plus.

*La définition du périmètre du premier groupe est purement quantitative, celle du second à l'inverse exclusivement qualitative. C'est le critère patrimonial qui est déterminant, plus précisément le fait que la famille propriétaire contrôle ou dirige l'entreprise. Or ce caractère familial prédomine très largement dans la catégorie des PME. Plus fondamentalement, il imprègne très fortement le 'modèle' du Mittelstand et de la culture de l'entrepreneuriat allemand, porteuse des valeurs de la société et créatrice de lien social.**

Sur les quelque 3,2 millions d'entreprises recensées outre-Rhin (CA supérieur à 17 500 €, seuil d'imposition et donc de prise en compte par Destatis), l'écrasante majorité (95,1 %) entre dans la catégorie des entreprises dites familiales. Elles emploient 13,4 millions de salariés (57,3 % du total des emplois soumis à cotisations sociales) et génèrent un CA de 41,5 % du total allemand, comme l'expliquait une étude de référence sur les familiales dans l'économie allemande, publiée en avril 2007 par l'Institut für Mittelstandsforschung de Bonn (IfM, 2007) ; cette étude a été prolongée depuis par une autre, effectuée sur la même base statistique, et consacrée plus particulièrement au rôle des entreprises familiales au CA supérieur à 50 millions € (IfM, 2010).

I – Les familiales sont le cœur du Mittelstand ; la plupart sont des PME

Les entreprises familiales, principalement les petites et surtout les moyennes, constituent le cœur de ce qu'on appelle le *Mittelstand* : la « classe moyenne » des entreprises. De par sa prédominance, celle-ci joue un rôle fondamental dans les activités et – et c'est là l'essentiel – le lien social : formation, engagement social, ancrage dans le 'terroir'. Bizarrement, ces entreprises avaient été peu étudiées jusqu'à ce que l'IfM se penche sur ce

* Cette analyse synthétise et actualise deux articles parus dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 82, juillet 2007, et n° 85, mars 2008.

type d'entrepreneuriat qui est l'une des « *caractéristiques systémiques* » du modèle économique et social allemand (Stiftung Familienunternehmen, 2009).

La catégorie des familiales, qui sont toujours des entités juridiquement indépendantes, est déterminée par deux autres critères indissociables : le capital doit être majoritairement aux mains de la famille fondatrice (parts de capital ou droits de vote), et l'entreprise doit être dirigée soit par l'un des membres de la famille en personne soit par un manager embauché à l'extérieur, mais alors placé sous le contrôle de la famille, via la présence d'un de ses membres au conseil de surveillance (la société Stihl dont nous publions le portrait dans cet ouvrage en est un parfait exemple).

Contrairement à la définition quantitative de la PME communément en vigueur, celui qui s'applique aux familiales est donc avant tout *qualitatif* : il porte sur le mode de gouvernance induit par la structure du capital. La famille a ou conserve toujours une « *influence déterminante* » sur l'entreprise, en termes de pilotage, mais aussi parce qu'elle veille au respect d'une culture d'entreprise fondée sur le code de valeurs de la famille fondatrice. Enfin, cette influence se manifeste à travers une « *volonté de continuation* », c'est-à-dire de transmission de l'entreprise à la génération familiale suivante. C'est ainsi que les définit une étude publiée en 2009 par la Fondation des entreprises familiales (Stiftung Familienunternehmen), qui affine les premiers critères formulés par l'IfM (2007).

Il faut donc se garder de confondre ces entreprises avec la catégorie des PME, bien que les deux ensembles coïncident largement. Les PME (*kleine und mittlere Unternehmen : KMU*) sont en effet définies exclusivement par deux critères quantitatifs : l'effectif et le CA. Dans la définition allemande (celle de l'IfM), les seuils retenus sont inférieurs à 500 salariés et à 50 millions € de CA ; dans la définition de la Commission européenne, ils s'établissent à moins de 250 salariés et à un CA de 50 millions € au maximum (alternative : total bilan limité à 43 millions €). Selon la définition allemande, 99,7 % des entreprises sont des PME si on considère le CA et même 99,9 % si on considère l'effectif. Au total, donc, l'Allemagne compte au moins 99,7 % de PME.

Structure des entreprises allemandes (par CA et nombre de salariés) en 2003 ^{*)}

CA en millions €	Nombre de salariés					Total entreprises
	0-9	10-49	50-249	250-499	> 500	
< 1	2 766 697	99 481	13 292	1 555	967	2 881 992
de 1 à < 2	73 899	54 555	1 494	154	134	130 236
de 2 à < 10	37 090	68 866	14 657	401	251	121 265
de 10 à < 25	2 957	6 563	11 802	511	239	22 072
de 25 à < 50	790	1 181	5 162	1 182	248	8 563
> 50	515	651	2 459	2 182	2 836	8 643
Σ entreprises	2 881 948	231 297	48 866	5 985	4 675	3 172 771

Source : Institut für Mittelstandsforschung, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn, avril 2007. *) le choix de l'année 2003 s'explique du fait que l'IfM a dû collecter ses données à des sources multiples, et que seules les données de cette année-là sont fiables, car harmonisées. Elles servent de référence à la plupart des études postérieures.

Considérées sous l'angle qualitatif, la plupart des entreprises allemandes sont des familiales : l'institut ZEW estime à environ 2,6 millions en 2008 les entreprises dirigées par la famille propriétaire (Stiftung Familienunternehmen, 2009). Elles se recrutent plus dans les tranches de CA et d'effectifs inférieures que parmi les grands groupes. Ainsi, 95 % de toutes les entreprises réalisant un CA allant jusqu'à 1 million € entrent dans cette catégorie ; mais elles ne sont plus que 43 % au-delà de 50 millions €. Et si 93 % des entreprises

occupant moins de 10 salariés sont des familiales, cette part baisse jusqu'à 22 % pour celles à l'effectif supérieur à 500 salariés. Au total, 11 000 entreprises dirigées par la famille propriétaire réalisent un CA de 50 millions € et plus.

Le critère qualitatif permettant de définir une entreprise familiale – l'identité entre propriété du capital et management – se décline de plusieurs manières. Aucune statistique officielle n'existant en la matière, l'IfM s'était appuyé dans son étude de 2007 sur les diverses bases de données d'entreprises existant en Allemagne (dont Hoppenstedt et Markus) pour calculer la part des familiales dans chacune des catégories de statut juridique. Si ces calculs reposent sur des données recueillies entre 1998 et 2000, elles ont non seulement le mérite d'exister, mais leurs enseignements restent d'actualité : la structure du tissu des entreprises allemandes étant stable (comme le révèlent dans un autre contexte les statistiques fiscales), les ordres de grandeur publiés par l'IfM n'ont pas varié significativement depuis. C'est ce que confirme l'étude 2009 réalisée conjointement par l'IfM et l'institut ZEW pour la Stiftung Familienunternehmen, tout en cherchant à cerner plus finement cette catégorie (IfM, 2010). Aux bases de données de la première s'ajoute alors le Panel d'entreprises de Mannheim (*Mannheimer Unternehmenspanel*, MUP) développé conjointement par l'institut économique ZEW (Mannheim) et la banque Creditreform.

Distribution des entreprises familiales par taille de CA et d'effectif en 2008

CA	Effectif (nombre de salariés)					
(en mio €)	0 à 9	10 à 49	50 à 249	250 à 499	> 500	Σ
Entreprises portant le nom de la famille ^{a)} (en milliers)						
≤1	1 774	42	1	0	0	1 817
1 à 2	176	46	1	0	0	223
2 à 10	74	62	12	0	0	148
10 à 50	16	9	11	1	0	37
≥ 50	5	1	2	1	2	11
Total	2 044	160	27	3	2	2 236
Entreprises contrôlées par la famille ^{b)} (en milliers)						
≤1	2 057	54	1	0	0	2 112
1 à 2	224	60	2	0	0	286
2 à 10	101	79	14	0	0	194
10 à 50	27	10	10	1	0	48
≥ 50	8	1	1	1	1	12
Total	2 417	205	28	2	1	2 653
Entreprises dirigées par la famille propriétaire ^{c)} (en milliers)						
≤1	2 016	52	1	0	0	2 069
1 à 2	215	57	2	0	0	274
2 à 10	94	74	13	0	0	181
10 à 50	24	9	9	1	0	43
≥ 50	8	1	1	1	1	11
Total	2 357	192	26	2	1	2 578

Source : *Mannheimer Unternehmenspanel*, calculs du ZEW, in : Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2009. a) Entreprises portant un nom de famille dans la raison sociale, que la famille en soit propriétaire ou la dirige ou non. b) Entreprises contrôlées par un nombre restreint de personnes, sans que nécessairement les propriétaires du capital exercent également la fonction de dirigeant. c) Entreprises où la propriété du capital s'accompagne de la direction ; cette dernière définition est la plus proche de celle de l'IfM (rapport 2007).

Sur cette base, l'étude de 2009 distingue ainsi entre trois types de familiales. D'abord celles qui portent un nom de famille dans la raison sociale ; que la famille fondatrice en soit aujourd'hui propriétaire ou non, la présence de ce nom traduit une culture établie sur des

valeurs fortes. Ensuite, celles qui sont contrôlées par la famille ; le critère déterminant est ici la propriété du capital qui se concentre dans les mains d'un nombre restreint de personnes physiques. Enfin, celles qui sont dirigées par un ou plusieurs membres de la famille propriétaire ; elles constituent une sous-catégorie des entreprises contrôlées par la famille. Cette dernière correspond largement à la définition de la familiale formulée par l'IfM.

Ces distinctions se traduisent non seulement dans la distribution des familiales selon l'effectif ou le CA, mais également selon le statut juridique. Il ressort ainsi de l'étude 2007 de l'IfM que 28,3 % des sociétés par actions (*AG*) sont contrôlées directement ou indirectement par la famille. Dans le cas des sociétés à responsabilité limitée (*GmbH*), cette part s'élève à 79,9 % ; les *sarl* en commandite (*GmbH & Co. KG*) étant 85,6 %. La part du contrôle familial est supérieure encore dans la catégorie des sociétés en commandite (*KG* : 96,8 %) et des sociétés en nom collectif ou de droit civil (respectivement *OHG* et *GbR* : 95,5 %). Seules les entreprises en nom personnel sont à 100 % familiales, ce qui tombe sous le sens, ce statut étant la version la plus pure de l'identité entre propriété et gouvernance. Si on réunit tous ces statuts, alors la part des entreprises familiales au sens où les définit l'IfM s'élève à 94,5 % du total des entreprises allemandes.

L'étude IfM 2010 abonde dans le même sens. C'est parmi les sociétés à capitaux (*AG* et *GmbH*) que la part des familiales est la plus faible ; néanmoins, 79 % de ces sociétés sont contrôlées par la famille, et 70 % sont même dirigées par elle. Cela s'explique par la forte présence des *GmbH* dans le tissu des entreprises allemandes : elles en représentent le quart, alors que les sociétés par actions ne 'pèsent' que 0,5 %. Parmi ces dernières, 35 % seulement sont contrôlées et 27 % dirigées par la famille fondatrice. Quant aux sociétés de personnes, elles sont largement contrôlées (86 %) ou dirigées (81 %) par la famille. En toute logique, c'est aussi dans ce groupe que se trouvent le moins de sociétés portant un nom de famille dans la raison sociale sans que cela implique propriété, contrôle du capital ou direction de l'entreprise par la famille fondatrice. Autrement dit : la majorité des entreprises allemandes reste profondément fidèle au modèle familial de valeurs et de gouvernance lié à la propriété.

Ce constat corrobore les résultats obtenus en fonction d'autres critères ou sur d'autres bases, comme ceux de l'Office fédéral des Statistiques (Destatis, 2007). Pour l'Office qui, rappelons-le, ne prend en considération que des critères quantitatifs, les deux tiers (63,5 %) des entreprises allemandes recensées en 2004 sont en nom personnel, 16,5 % des sociétés à capitaux (*GmbH*, *AG*, etc.) et 11,6 % des sociétés de personnes (*OHG*, *KG*, etc.), les 8,4 % restants rassemblant les autres statuts (dont les coopératives). Mais les statistiques officielles relatives aux entreprises, trop grossières et donc peu opératoires en matière de politique économique (fiscalité des entreprises, soutien au *Mittelstand*...) sont en cours de révision, et la réforme devrait entrer en vigueur en 2011.

Une spécificité allemande : les grands groupes familiaux

Si la plupart des PME allemandes sont des familiales, les entreprises familiales ne sont pas toutes des PME. En 2005 (année de référence pour l'étude fondamentale que leur avait consacré l'IfM en 2007), l'IfM a recensé en Allemagne 3 500 sociétés (entités indépendantes) dont le CA dépasse les 50 millions € ; un tiers d'entre elles (1 200) sont des familiales au sens large, c'est-à-dire sous contrôle familial. Ce sont ces dernières qui constituaient l'objet de l'étude 2007 de l'IfM.

Les 10 plus grosses entreprises familiales allemandes en 2003/05 et 2008

Classement par...	CA (en millions €)
1. ⇔ Metro AG	(55 000) 68 000
2. ⇔ BMW AG	(46 656)
⇔ Robert Bosch GmbH	54 000
3. ⇔ Robert Bosch GmbH	(41 461)
⇔ Lidl Stiftung & Co. KG	45 127
4. ⇔ INA-Schaeffler Beteiligungsverwaltung GmbH	(18 989)
⇔ Merckle-Gruppe	38 000
5. ⇔ Bertelsmann AG	(17 890)
⇔ Aldi-Gruppe	30 000
6. ⇔ Henkel Erste Verwaltungsgesellschaft mbH	(13 060)
⇔ Franz Haniel & Cie, GmbH	26 372
7. ⇔ CH Boehringer Sohn, Ingelheim	(9 535)
⇔ Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	24 170
8. ⇔ HERAEUS Holding GmbH	(9 311)
⇔ Arcandor AG	19 357
9. ⇔ Fresenius AG	(7 889)
⇔ Bertelsmann AG	16 118
10. ⇔ Dr. August Oetker KG	(7 029)
⇔ HERAEUS Holding GmbH	15 914
Classement par...	nombre de salariés
1. ⇔ Metro AG	(257 000) 290 000
2. ⇔ Robert Bosch GmbH	(248 853) 282 758
3. ⇔ BMW AG	(103 546)
⇔ Lidl Stiftung & Co. KG	170 000
4. ⇔ Bertelsmann AG	(88 516)
⇔ Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	167 447
5. ⇔ Fresenius AG	(71 611)
⇔ Bertelsmann AG	106 083
6. ⇔ Henkel Erste Verwaltungsgesellschaft mbH	(62 129)
⇔ Aldi-Gruppe	100 000
7. ⇔ INA-Schaeffler Beteiligungsverwaltung GmbH	(60 000)
⇔ Merckle-Gruppe	92 500
8. ⇔ Adolf Würth GmbH & Co. KG	(50 767)
⇔ Arcandor AG	86 244
9. ⇔ CH Boehringer Sohn, Ingelheim	(37 406)
⇔ INA-Holding Schaeffler KG	66 000
10. ⇔ Freudenberg Simrit GmbH & Co. KG	(33 385)
⇔ Adolf Würth GmbH & Co. KG	63 000

Source des données : IfM, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, avril 2007 (pour les données 2003/05) et Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, février 2010 (année 2008).

Partant du constat que les classiques palmarès des 500 plus grosses entreprises allemandes tels qu'ils paraissent régulièrement dans la presse spécialisée ou généraliste ne distinguent jamais entre les sociétés par actions et celles dont le capital est aux mains de la famille fondatrice, l'institut s'était livré, à la demande la Fondation des entreprises familiales (*Stiftung Familienunternehmen*) à une tentative de définition de ces entités méconnues. Et il a publié pour la première fois en 2007 son propre palmarès. Le grand mérite de ce travail est d'apporter des éléments nouveaux permettant de mieux appréhender la structure des entreprises allemandes. Car en mêlant les traditionnels critères quantitatifs à celui de la propriété du capital et des structures de gouvernance qu'elle induit, elle lève une partie du

flou qui entoure le périmètre du *Mittelstand*, des PME et des entreprises familiales, empêchant désormais l'amalgame volontiers pratiqué entre ces trois catégories.

Les 500 premières entreprises familiales représentaient voici cinq ans près de 11 % du CA du total des entreprises allemandes et 9 % des emplois soumis à cotisations. Ce sont elles qui dynamisent l'emploi : de 2003 à 2005, elles ont créé 400 000 emplois dans le monde, dont la moitié en Allemagne. Elles ont dès lors une fonction éminente « *de garants de l'emploi et de la création d'emplois* » – tout à l'inverse des entreprises cotées, soulignait non sans fierté le rapport de l'IfM. Les dix premières d'entre elles occupaient 42 % des actifs et réalisaient 45 % du CA de ces 'TOP 500'. Si certaines de ces dernières sont des sociétés cotées en bourse (comme Metro AG ou BMW AG), leur capital ou la politique du groupe n'en restent pas moins contrôlés par la famille propriétaire, souvent via des fondations, comme cette Quandt-Stiftung à la tête de BMW ou cette Fondation Mohn à la tête de Bertelsmann (une SA non cotée). Il en va de même des groupes Aldi ou Lidl.

« Les grands groupes familiaux, un phénomène typiquement allemand »

Le quotidien économique *Handelsblatt*, qui publie régulièrement une série de palmarès, dont celui des 50 sociétés non cotées d'Europe ayant connu la plus forte hausse de leur CA au cours de l'exercice écoulé (édition du 22-05-07), s'est intéressé lui aussi de près à la structure de la propriété de ces sociétés.

Il présentait non sans fierté les résultats de ce palmarès où figure en tête le suisse Glencore (matières premières ; CA : 88,5 milliards €), suivi du néerlandais Vitol (pétrole ; 86,5 milliards €) et de l'allemand Schwarz (Lidl et autres ; 44 milliards €), Auchan et Intermarché venant respectivement en 8^e et 9^e position. Il écrit ainsi à propos de ces groupes : non seulement « *près de la moitié d'entre eux a son siège en République fédérale* », mais ils ont aussi « *une santé resplendissante* ». Certes, leur part dans le total des entreprises nationales est à peine supérieure à ce qu'elle est en France, en Espagne ou en Italie, il n'empêche que 29 d'entre eux sont allemands : « *les grands groupes familiaux sont un phénomène typiquement allemand* » s'intitule l'article. Et il constate que c'est outre-Rhin que se concentrent « *pratiquement tous les grands groupes d'Europe qui ne sont spécialisées ni dans la distribution ni dans le commerce des matières premières* ».

Les données 2007 ne montrent que peu de variations, dues pour l'essentiel à la part d'estimation inévitable en l'absence de bases de données harmonisées. Ainsi, l'étude 2009 de la Stiftung Familienunternehmen compte 2 688 familiales au CA supérieur à 50 millions €, dont il n'a été possible de connaître le CA consolidé 2007 que dans 2 264 cas. Ce dernier groupe (0,1 % du total des entreprises recensées en Allemagne) réalise 18 % du CA total et emploie 14 % des salariés allemands. L'importance des ces familiales pour l'économie, de même que leurs performances, avaient mené à la création de nouveaux indices à la bourse de Francfort : le GEX, le DAXplus® Family et le DAXplus® Family 30.

Les études de l'IfM et de la Stiftung Familienunternehmen corroborent ainsi d'un point de vue scientifique et structurel les constats empiriques établis par la presse économique, et plus particulièrement le palmarès du quotidien *Handelsblatt*. La première révélait aussi que, sur les 500 grosses entreprises familiales allemandes, 270 appartenaient au secteur de l'industrie. La seconde, qui étudie les 2 264 grandes entreprises, montre que 28 % d'entre elles œuvrent dans l'industrie et le secteur des services liés, que 26 % relèvent du commerce et 10 % des services financiers.

Cette appartenance à l'industrie est une caractéristique foncière des familiales allemandes en général. On trouve dans cette catégorie 83,5 % d'entreprises industrielles ; leur part dans l'emploi est de 42 %, elles génèrent 30 % du CA de l'industrie et contribuent pour un tiers aux investissements (IfM, 2007). Or, fait à souligner, il s'agit pour la plupart de PME dans la définition allemande. Ce groupe comprend bien sûr des entreprises arti-

sanales et s'étend jusqu'aux services aux entreprises ; il n'est plus possible de les séparer, puisqu'elles œuvrent dans le même secteur.

Part des entreprises familiales dans l'industrie

Salariés	Nombre d'entreprises industrielles...	... dont familiales	(%)
1 à 19	79 216	70 428	88,9 %
20 à 49	6 874	5 774	84,0 %
50 à 99	7 521	5 626	74,8 %
100 à 249	7 965	5 104	64,1 %
250 à 499	2 721	1 311	48,2 %
500 à 999	1 251	438	35,0 %
> 1000	850	151	17,8 %
Total	106 398	88 832	83,5 %

Source des données : IfM, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Bonn, avril 2007 (état 2001).

Entreprises industrielles en Allemagne – données-clefs

Entreprises...	... dirigées par la famille propriétaire	... par un management salarié	Total entr. indus.	Familiales
Nombre	88 832	17 566	106 398	83,5 %
Emplois	3 197 302	4 419 600	7 616 902	42,0 %
CA (milliards €)	451	1 075	1 525	29,5 %
Investissements (milliards €)	22	49	71	31,2 %

Source des données : ibid. NB : chiffres arrondis par nos soins (état 2001, année de référence pour les études ultérieures).

La propriété reste la valeur clef de l'entrepreneuriat allemand

Autrement dit, les données minutieusement collectées et réunies par l'IfM révèlent que « l'idée prédominante selon laquelle serait caractéristique pour le secteur industriel le grand groupe conduit par un management salarié est fausse en ce qui concerne l'industrie allemande. Dans l'industrie aussi, comme dans tous les autres secteurs de l'économie, prédominent en effet les entreprises familiales qui se sont souvent développées dans la continuité de plusieurs générations ».

Malgré le discours prédominant depuis le tournant du siècle sur les vertus de la société anonyme, du modèle de la *shareholder value* et d'un profil de managers internationaux capables de naviguer de multinationale en multinationale, dans la réalité, c'est bien au contraire l'orientation foncière sur le long terme qui est la caractéristique première d'un monde allemand de l'entreprise fidèle à la *stakeholder value* préférant encore recruter ses managers dans le rang (ou la famille). Cette valeur accordée à la continuité se manifeste de plusieurs manières.

Les 500 grosses familiales par exemple se distinguent des sociétés du DAX ou du M-Dax par au moins deux aspects : non seulement elles ne détruisent pas d'emplois mais en créent (+4,8 % en moyenne sur la période 2003/05, puis +4,1 % au cours des années 2006/08), alors que dans les sociétés cotées, l'emploi se tassait (2003/05 : -1,7 % ; 2006/08 : +0,7 %). Ensuite, leur CA enregistre une hausse supérieure (+7,5 % en 2003/05 contre +4,4 %, puis +7,7 % contre 7,4 %).

Comment expliquer ces disparités ? Assurément, les entreprises familiales ont profité de la croissance de la demande mondiale pour investir de nouveaux marchés et développer

de nouveaux produits ou procédés – facteur de croissance traditionnel du *Mittelstand* industriel allemand, quel que soit le périmètre considéré. Mais la principale raison, selon l'IfM, est à chercher dans « *ce lien très fort entre les propriétaires et leur entreprise* » qui « *se traduit par une grande flexibilité et une forte capacité d'adaptation, y compris dans un environnement économique difficile* » (IfM, 2007). Visiblement, ajoute l'institut, quelle que soit leur taille, les familiales savent, pour s'adapter, mettre à profit « *une perception proactive des opportunités se présentant à l'échelle mondiale* » qu'elles saisissent en développant leurs activités à l'étranger, ce qui se répercute par une hausse de leur CA et de leurs effectifs en Allemagne.

Pour le dire autrement : ce lien étroit nourrit un engagement plus prononcé du propriétaire qui « *développe un intérêt profond pour le développement durable de son entreprise* », nettement plus, en tout cas, que ne peut le faire le management salarié d'une société par action, humainement plus anonyme. Quant à la flexibilité, elle n'est que la résultante du mode de gouvernance induit, qui se traduit par des processus décisionnels nettement plus courts. Cet engagement repose sur un système de valeurs qui trouve une forme institutionnelle dans un principe constitutionnel : « *Propriété oblige. Son usage doit contribuer en même temps au bien de la collectivité* » (art. 14, 2 de la Loi fondamentale).

Ce principe est l'autre face de la garantie de la libre propriété, droit fondamental individuel de tout citoyen inscrit dans le même article de la Constitution. Dès lors qu'un citoyen crée une entreprise, c'est-à-dire qu'il use de son bien à des fins industrielles et commerciales, il engage sa responsabilité vis-à-vis de la collectivité : en devenant entrepreneur, il contracte avec la société civile. Autrement dit : dans l'acception du droit à la propriété en tant que garantie institutionnelle (et non plus en tant que garantie individuelle), ce droit a pour corollaire des devoirs. En créant une entreprise, l'individu devient entrepreneur, mais aussi employeur. Or en tant que patron, il donne du travail à ses salariés ; patron et salariés forment dès lors une communauté qui crée des richesses et ouvre droit à leur partage. « *Sans capital pas de travail – c'est la responsabilité de l'entrepreneur ; sans travail pas de capital – c'est la responsabilité des salariés* » (Bourgeois, 2001).

C'est là un lien indissoluble qui les lie et en fait des acteurs co-responsables, ainsi que l'expliquait le Tribunal constitutionnel fédéral (TCF) dans un arrêt historique sur la cogestion rendu en 1979. Pour le dire autrement : l'intérêt de l'entreprise est aussi bien celui du patron que du salarié, la loi de 1976 sur la cogestion instituant un « *ordre de coopération* » (TCF). Si les règles constitutionnelles comme celles de la loi sur la cogestion s'appliquent à toutes les entreprises, quelle qu'en soit la structure du capital, elles trouvent, dans le cas de familiales, un terreau particulièrement favorable, puisque celles-ci sont porteuses par définition des valeurs qui sous-tendent cette acception de la propriété – et qui sont au cœur de ce qu'il est convenu d'appeler le « modèle rhénan ».

« *La culture économique allemande repose... sur des valeurs partagées par l'ensemble de la société et qui fondent les normes du droit* » (Reisach, 2007). La première de ces valeurs et normes est celle de la liberté ; mais dans l'acception allemande, toujours en quête d'équilibre entre les intérêts particuliers et collectifs, cette liberté a pour corollaire des devoirs, en l'occurrence la responsabilité sociale de l'entrepreneur. « *Morale et profit ne sont pas incompatibles* » (Enste, 2007). C'est là par exemple la raison pour laquelle le monde des entreprises – autres que les grands groupes mondiaux cotés en bourse – a longtemps considéré avec beaucoup d'étonnement l'émergence du concept de *Corporate social responsibility*

(CSR), se demandant quelle valeur ajoutée il pouvait bien apporter à une culture par définition orientée sur une gestion de 'bon père de famille' (donc sur le long terme), empreinte d'éthique et fondée sur le respect de la personne humaine, et souvent formalisée sous l'appellation de « philosophie » interne à l'entreprise (*Unternehmensphilosophie*).

Une Corporate Social Responsibility qui ne dit pas son nom

Or si la CSR se fraye son chemin dans les grandes structures, le *Mittelstand* allemand, sociétés familiales en tête, cherche actuellement à mieux valoriser son capital d'éthique des affaires. C'est ainsi que la Fondation Stiftung Familienunternehmen et celle du groupe Bertelsmann ont commandité à l'Université de Stuttgart un sondage (mené au printemps 2007) auprès de 103 dirigeants ou propriétaires d'entreprises familiales réalisant un CA d'au moins 50 millions € en 2006 pour mieux cerner leur engagement d'entreprises citoyennes. Il est vrai qu'elles communiquent peu sur ces aspects, tant ils relèvent de l'*understatement* et d'un tabou qui veut qu'on ne mette pas en avant le 'bien' qu'on fait.

Pour les entreprises interrogées, assumer les responsabilités entrepreneuriales signifie en premier lieu veiller à la prospérité de l'entreprise – la 'société' dans tous les sens du terme (61,6 % des réponses), puis de s'investir dans la vie locale et régionale (51,5 % et 56,6 %). Cette forte insertion dans le bassin d'activité et, par-delà, le Land, s'explique par le polycentrisme des activités et centres de décision en Allemagne, ainsi que par la quasi-souveraineté des Länder en matière de politique structurelle sur leur territoire.

L'importance accordée aux qualifications (clef de la compétitivité de l'entreprise, mais aussi du site Allemagne dans son entier) se manifeste par exemple dans leur fort engagement dans le parrainage de l'éducation et de la formation (84,7 % des sondés) ; il représente la moitié de leurs activités de mécénat, que les destinataires soient des écoles, des universités ou des partenariats avec les établissements de formation, ou qu'il s'agisse de bâtir une crèche. L'engagement social (construction d'un orphelinat, rénovation d'une église, soutien aux associations sportives, etc.) vient en seconde position avec 55,5 % des citations. Suivent la protection de l'environnement (49,5 %), la santé (37,3 %), ou encore la science et la recherche (35,5 %), la politique, le sport (*ex aequo* avec 33,7 %) ou les arts (27,1 %). La religion vient en dernière position avec 18,9 %.

Pour résumer : la responsabilité sociale des grandes familiales est nettement « axée sur les ressources indispensables à l'entreprise et sur le rayon d'action des patrons », conclut l'étude. Leur approche marie intérêt général et intérêts particuliers, comme le révèle la priorité absolue qu'elles accordent à leurs salariés, qu'il s'agisse de créer des emplois (91,9 % des citations) ou de veiller à leur formation initiale et continue (94 %) ; les activités relevant plus classiquement du mécénat (par exemple l'offre d'activités sport/santé : 34,4 %) viennent loin derrière cette préoccupation stratégique du niveau des compétences.

Et globalement, toutes formes d'engagement réunies, ces grosses familiales y consacrent un demi-million d'euros en moyenne annuelle. Car cette CSR qui ne dit pas son nom entretient une identité forte de l'entreprise et porte une image positive hors les murs. Les principales motivations de ces propriétaires-dirigeants s'expliquent dès lors aisément : 95,1 % s'engagent par conviction intime et/ou tradition familiale, 81,6 % par souci moral, 80,2 % pour motiver leurs salariés et dans l'intérêt de l'atmosphère au travail, 64,1 % pour améliorer l'image de l'entreprise, et 62,3 % pour résoudre des problèmes pratiques.

On le voit, le modèle allemand de l'entreprise, bien que largement globalisé au niveau des process, ce dont il tire sa compétitivité, reste fortement empreint des valeurs d'une société marquée par la pensée de l'éthique économique et sociale du protestantisme (Enste, 2007), fondée sur une notion de la responsabilité individuelle et collective à la fois qui est source de prospérité – celle-là même sur laquelle repose la doctrine ordo-libérale.

Incarnation par essence de ces valeurs et normes, puisqu'elles se définissent par l'identité entre le propriétaire du capital et le dirigeant (sous forme directe ou indirecte), les entreprises familiales, quelle que soit leur taille, contribuent ainsi non seulement à la compétitivité industrielle ou plus généralement économique de l'Allemagne, mais aussi et peut-être même avant tout, au caractère durable du lien social. Et même si la crise de la finance mondiale les a durement affectées, elles ont sur les autres un avantage stratégique foncier : orientées sur le long terme, elles ont accumulé un stock de capitaux propres qui les met largement à l'abri des problèmes de liquidité. De même, leur culture interne leur permet de miser sur leurs forces pour surmonter les aléas de la conjoncture : dans cette communauté de destin qu'est l'entreprise, les salariés sont prêts à faire les sacrifices nécessaires pour résister aux tempêtes, de même que l'étroitesse des liens avec les clients, construite sur la confiance née du respect des engagements, établit la protection d'une sorte de réseau de solidarité informelle. C'est là qu'il faut voir l'une des principales raisons du rapide redressement de l'économie allemande après la crise de 2008/09.

Les familiales sont « systémiques » aussi en ce sens qu'elles rendent la culture allemande largement imperméable à une logique purement financière et court-termiste. Leur seule prédominance dans le tissu des entreprises, de même que le poids des familiales de taille intermédiaire (voire plus), s'y opposent – contrairement à ce que laisse parfois présumer un discours public qui voit le « capitalisme rhénan » frappé d'obsolescence face à une gouvernance de type *shareholder value* parée de toutes les vertus de la globalisation financière. Ces familiales sont, elles, bien ancrées dans l'économie réelle...

II – Un modèle menacé ? La problématique de la succession

Mais ce 'modèle' parfaitement armé pour affronter les changements externes est vulnérable. Axée sur la transmission de trois éléments indissociables – patrimoine, gouvernance et valeurs –, sa pérennité dépend des conditions réservées à la succession, que celle-ci se fasse au sein de la famille ou qu'elle associe une personnalité externe.

Bon an mal an en effet, quelque 71 000 entreprises familiales doivent affronter la question de leur transmission ; une sur cinq doit être vendue, faute de repreneur issu du rang de la famille fondatrice. Le problème n'est certes pas nouveau, puisque la question de la défection du fils ou du neveu du patron se pose depuis de nombreuses années ; certes également, les filles prennent de plus en plus souvent le relais. Souvent aussi, le nouveau patron est recruté à l'extérieur en fonction de ses compétences et de son engagement personnel. Mais dans un nombre croissant de cas, ces entreprises sont aujourd'hui rachetées par des investisseurs financiers. Elles deviennent alors un objet de spéculation, ce qui déstabilise l'emploi et, plus grave encore, les coupe de leurs racines : les valeurs qui en font l'identité. Autre risque pour une culture de l'entrepreneur qui est l'un des principaux facteurs de compétitivité du site Allemagne : un régime fiscal qui ne prend pas suffisamment en considération leur situation patrimoniale.

L'*Institut für Mittelstandsforschung* estime que 354 000 d'entreprises familiales étaient concernées par une succession sur la période 2005-2009, soit 70 900 sociétés et 678 000 emplois par an (IfM, 2007). Les plus touchées sont les entreprises au CA compris entre 50 000 et 250 000 € : elles représentent près des deux tiers des cas (60,6 % ; Schlömer, 2007), suivies à égalité (respectivement 16,7 % et 16,8 %) par les deux catégories immédiatement supérieures, allant jusqu'à 500 000 €, puis 2 millions €.

Pour la période 2010-2014, le nombre de familiales confrontées à la succession devrait s'élever à 110 000, soit 3 % du total ou 22 000 entreprises tous les ans ; le nombre d'emplois concernés est estimé à quelque 287 000 par an, soit 1,4 million au total (www.ifm-bonn.de ; site consulté le 6 juillet 2010). La baisse du nombre de sociétés concernées est due presque exclusivement à la méthode de calcul, modifiée du fait que les statistiques ont été affinées depuis, permettant de mieux connaître la catégorie des « *entreprises dignes d'une reprise* ». Celle-ci se définit désormais ainsi : le bénéfice annuel doit correspondre d'une part au moins au revenu moyen d'un salarié + les charges patronales (protection sociale), ce qui fixe le seuil à 49 500 €, d'autre part au revenu d'intérêt au taux du marché du capital investi. Or le nombre d'entreprises remplissant ces critères « *plus réalistes* » est nettement inférieur que ceux répondant au critère précédent, unique, d'un CA annuel d'au moins 50 000 €.

Les raisons déclenchant une succession (données annuelles, période 2005/09)

	Nombre d'entreprises		Nb. de salariés concernés
Age du patron	46 500	(65,6 %)	444 000
Accident ou maladie subite	18 600	(26,3 %)	179 000
Changement d'activité	5 800	(8,1 %)	55 000
Total	70 900	(100 %)	678 000

Source des données : IfM Bonn (www.ifm-bonn.de/img/51-j_2.jpg).

L'écrasante majorité (86 %) des successions prévues d'ici 2014 s'explique par l'âge du patron. Autrement dit : en affectant les moyennes et grosses PME, le vieillissement démographique touche le nerf même de la structuration des activités de l'économie allemande. On comprend mieux dès lors l'importance notamment de la question d'une fiscalité respectueuse des particularités des entreprises familiales.

Hausse des recrutements externes à la famille

En moyenne, le patron-propriétaire passe le relais vers 66 ans outre-Rhin, révèle l'étude 2007 de l'IfM (l'analyse pour la période 2010-2014 est en cours de publication). Or, tendance inquiétante, la moitié des dirigeants âgés de 50 à 59 ans ne prend aucune disposition en prévision de son départ, ce qui explique pourquoi un bon quart des successions se fait dans l'urgence – suite à un accident, au décès subit du patron ou « *après son premier infarctus* », comme le regrette Winfried Hamel, professeur de management à l'Université de Düsseldorf (Hamel, 2003). La question est d'importance, la moitié environ des patrons allemands appartenant à la catégorie des seniors. Près de 17 % d'entre eux ont entre 50 et 54 ans, 15,5 % entre 55 et 59 ans et près de 15 % entre 60 et 64 ans. L'activité se réduit nettement ensuite (DB Research, 2007).

Les solutions adoptées pour la succession (données annuelles, période 2005/09)

	Nombre d'entreprises		Nb. de salariés concernés
Reprise par un membre de la famille	31 000	(43,8 %)	351 000
Cession	15 000	(21,1 %)	114 000
Reprise par un manager externe	11 700	(16,5 %)	107 000
Reprise par un manager interne	7 300	(10,2 %)	72 500
Fermeture	5 900	(8,3 %)	33 500
Total	70 900	(100 %)	678 000

Source des données : IfM Bonn (www.ifm-bonn.de/img/51-j_3.jpg).

Les solutions adoptées pour la succession selon la taille du CA des entreprises (en €)

	50 000 à 250 000	250 000 à 500 000	500 000 à 2,5 millions	2,5 à 12,5 millions	Plus de 12,5 millions
Reprise par un membre de la famille	40 %	46 %	59 %	70 %	42 %
Cession	20 %	19 %	18 %	8 %	18 %
Reprise par un manager externe	18 %	16 %	11 %	9 %	23 %
Reprise par un manager interne	12 %	14 %	9 %	11 %	15 %
Fermeture	10 %	5 %	3 %	2 %	2 %

Source des données : Kayser/Freud (2004), IfM Bonn (2007), *KfW Impuls*, n° 3/2007.

La fermeture intervient dans près d'un tiers des cas où l'âge avancé du patron lui interdit de poursuivre son activité : il s'agit alors généralement d'une sorte de 'sélection naturelle', les activités de ces sociétés n'étant plus en phase avec l'évolution du marché. Si la solution de la relève familiale demeure largement répandue, elle n'en a pas moins tendance à baisser, tombant à moins de la moitié des cas en moyenne. Les raisons sont multiples : le patron n'a pas d'enfants, les enfants ont choisi une autre carrière, ils refusent les contraintes liées à la direction d'une entreprise, soit encore la disponibilité requise n'est pas compatible avec une vie familiale.

Ce dernier obstacle, invoqué essentiellement par les femmes, suffit d'ailleurs largement à expliquer leur faible représentation à la tête des entreprises, en Allemagne aussi. De même qu'un droit matrimonial qui les prive encore largement d'un 'capital social' stratégique : leur nom de famille – le même que celui de l'entreprise où elles sont nées. En privilégiant les descendants directs, la Loi de réforme de l'impôt sur les successions (*Erbschaftsteuerreformgesetz*) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2009 s'était attiré une volée de bois vert de la part des milieux économiques. L'un des griefs avancés est que cette disposition ne s'inscrit pas dans un contexte plus global de revalorisation de l'épanouissement dans le travail et d'une politique familiale visant la promotion de l'activité des femmes les plus qualifiées.

Le recrutement en dehors du cercle familial gagne donc en importance. Deux solutions s'offrent alors. La première, qui a la préférence des sociétés : la promotion d'un cadre interne, qui présente l'avantage que le nouveau dirigeant maîtrise non seulement les dossiers, mais aussi la culture propre à 'son' entreprise (DB Research). La seconde : le transfert total ou partiel de la société à une personnalité extérieure désireuse d'entreprendre mais n'ayant pas toujours le patrimoine nécessaire. Outre sa double fonction

‘d’ascenseur social’ pour le candidat et d’apport en capital pour la société, souvent *via* des fonds de *private equity* auxquels recourt le nouveau dirigeant, l’avantage de cette solution est que ce dernier apporte des valeurs proches, fondées elles aussi sur l’engagement patrimonial et personnel à la fois. Il n’en reste pas moins un handicap culturel : la famille fondatrice ne maîtrise plus la totalité du capital. Et dans le même temps, à en croire l’analyse des cabinets conseil, lorsqu’elle a identifié une personnalité digne de confiance, elle voit la principale difficulté à son recrutement dans le patrimoine insuffisant du candidat ou la difficulté à obtenir un crédit bancaire.

Les critères prioritaires des patrons pour le choix de leur successeur (confiés aux consultants)			
Importance...	... haute	... moyenne	... faible
Transmettre à un successeur compétent dans le métier	84,4 %	13,6 %	2,0 %
Assurer leurs revenus après la cessation d’activité	83,6 %	13,6 %	2,8 %
Garantir la pérennité/continuité de l’entreprise	81,2 %	14,8 %	4,0 %
Transmettre à un successeur ayant les compétences humaines souhaitées	71,6 %	21,2 %	7,2 %
Optimiser le prix de vente	64,0 %	32,0 %	4,0 %
Prévoir le droit d’information et de co-décision après la succession	20,0 %	38,8 %	41,2 %

Source des données : Schröer/Kayser (2006), Schlömer ((2007), IfM Bonn.

Mais le recrutement d’un cadre externe se heurte aussi à des difficultés dès l’amont, c’est-à-dire au moment où est prise la décision et où est lancée la recherche d’un candidat. Car alors, dans la plupart des cas, les entreprises préfèrent mobiliser leur réseau (passer par des tiers : 77,4 %) plutôt que de publier une annonce (40,5 %). Parmi ces tiers figurent en tête les cabinets de conseil et chasseurs de têtes (près de la moitié des cas), suivis des chambres consulaires (23,7 % pour les CCI et 21,9 % pour les chambres de l’artisanat), le reste étant constitué des amis ou des partenaires en affaires. C’est ce que révèle une enquête réalisée à l’été 2007 par l’IfM auprès d’entreprises en quête d’un successeur externe. Dans un tiers des cas, les patrons-propriétaires s’adressent de manière ciblée à un candidat de leur connaissance ; mais seulement 12,5 % des candidats au recrutement/succession s’adressent de la même manière à une entreprise à transmettre. Ce constat confirme la grande discrétion des familiales en phase de transmission soulignée par la plupart des travaux. Elle s’explique aisément par le souci de ne pas mettre en danger la prospérité de l’entreprise en mettant sur la place publique les difficultés rencontrées. Or la recherche sur Internet garantit justement la discrétion, ce qui explique qu’une entreprise sur cinq consulte les portails dédiés, tels www.nexxt-change.org.

Peu d’entre elles s’adressent aux universités, dont pourtant 5 % proposent régulièrement des séminaires d’information ou de formation continue ou organisent, en coopération avec les entreprises du cru, des stages pour les étudiants en vue d’une reprise ultérieure. Les initiatives du supérieur se multiplient actuellement. Ainsi, l’Université privée Witten-Herdecke lance en octobre 2010 un master interdisciplinaire « *Family Business Management* » destiné à former la relève externe – le premier d’Allemagne, annonce-t-elle fièrement (<http://wifu.uni-wh.de>).

Mais les deux voies de recrutement hors du cercle familial (promotion d’un cadre interne, accueil d’un cadre externe) ne bénéficient pas d’une approche fiscale propre permettant leur développement ; la loi de réforme se focalise sur le cercle familial. Pour-

tant, le recrutement externe est activement promu par les gouvernements fédéraux successifs. La banque publique dédiée KfW Mittelstandsbank, par exemple, offre toute une gamme de produits financiers pour accompagner les successions, dont un programme de *private equity* lancé en 2006. Pour élargir l'horizon des PME et les sensibiliser au large éventail des solutions pour les transmissions, les acteurs concernés avaient constitué, dès la fin des années 1990, l'Initiative « nexxt » (www.nexxt.org). Elle met en réseau le ministère fédéral de l'Economie, la KfW, les grandes fédérations patronales, les chambres consulaires et le secteur financier – de l'échelon local à l'échelon fédéral. Les services offerts visent d'abord l'échange et l'information des PME.

L'objectif commun des diverses approches de sensibilisation est de diversifier aussi les sources de financement du développement des PME comme celles requises lors d'une succession. Car, d'une manière générale, les deux tiers des PME allemandes recourent encore au financement sur fonds propres (capital ou thésaurisation des bénéfices). Or la Loi de réforme de la fiscalité des entreprises (*Unternehmenssteuerreformgesetz*) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008 défavorise indirectement la thésaurisation des bénéfices (voir dans cet ouvrage l'analyse détaillée de Klaus-Heiner Röhl). Et, lorsqu'elles cherchent à financer leurs investissements en externe, elles privilégient toujours le crédit bancaire (un quart des PME). La part de celles qui se tournent vers les solutions offertes par les marchés financiers ou le *venture capital* reste résiduelle (DB Research). Elle n'en est pas moins en hausse, sous l'effet de la diffusion de l'innovation et de la part croissante des start ups technologiques dont certaines approchent de l'âge où elles vont avoir à affronter elles aussi la question de leur succession...

Priorité : pérenniser la culture de l'entreprise

Quelles qu'elles soient, les familiales allemandes privilégient dans tous les cas les choix permettant de garantir la continuité non seulement des activités, mais aussi des emplois. Le législateur a tenté de prendre en considération cette préoccupation, qu'il partage au demeurant au niveau de sa politique macro-économique, en introduisant dans la Loi de réforme de l'impôt sur les successions un abattement sur le montant imposable, conditionné notamment à la préservation d'une grande partie de la masse salariale. Cette mesure se révèle toutefois peu adaptée à la réalité (voir l'analyse de Klaus-Heiner Röhl).

Par-dessus tout, les familiales cherchent à pérenniser leur culture. C'est pourquoi elles hésitent souvent à envisager une cession, même si un rapprochement peut se révéler parfois la réponse adaptée aux mutations de leur branche. Car l'absorption par une entité de taille supérieure se traduit normalement par l'intégration dans celle-ci de la société rachetée pour générer des synergies. Quant à la reprise par un investisseur, elle obéit à une stricte logique de rentabilisation financière, étrangère par nature aux entreprises familiales. Dans les deux cas, donc, la cession équivaut au minimum à une dilution de l'identité de la société, pour ne pas dire à sa mort. C'est là que réside l'explication de la forte résistance allemande à la montée en puissance des fonds d'investissement : les familiales refusent de perdre leur âme.

Mais ce réflexe justifié de protection a un revers : le refoulement de l'inéluctable question de la succession. Car l'abandon de l'œuvre d'une vie aux mains, même du fils ou de la fille, est lié à une charge émotionnelle forte. « *Transmettre signifie regarder en face la*

fin de sa propre activité, ce que ne favorise pas la valeur généralement accordée dans nos sociétés aux performances associées à la jeunesse » (Hamel, 2003). C'est là qu'il faut chercher la principale raison du fort degré d'impréparation constaté dans le patronat.

Pourquoi les patrons ne sont guère sensibilisés à la question de leur succession <i>(analyse des cabinets de conseil)</i>	
Incapacité à lâcher prise	38,4 %
Peur de l'avenir, peur de vieillir	33,7 %
Refoulement du problème	19,8 %
Pas d'activité en perspective après le départ	11,6 %
Pas de conscience de la durée du processus de transmission	7,0 %
Absence de confiance dans le successeur	4,6 %

Source des données : Schröer/Kayser (2006), Schlömer (2007), IfM Bonn.

Cette impréparation s'explique aussi par une mauvaise appréciation du temps nécessaire pour ménager une succession. Alors que les consultants estiment que, dans près d'un cas sur deux, une bonne planification requiert deux années, mais que sa durée peut varier sensiblement selon les situations (dans 40 % des cas), les patrons n'ont pas d'idée très claire sur ce point. Ils sont 12 % seulement à évaluer le temps nécessaire à deux ans, la majorité d'entre eux l'estimant à beaucoup plus : entre 2 et 4 ans (22 %), entre 4 et 6 ans (24 %), voire plus encore (Schlömer, 2007). Or dans une PME, le temps est ce qui compte le plus. C'est aussi la faible marge que laisse la gestion au quotidien qui nourrit une certaine tendance à la procrastination dans les petites structures.

PASSER LE RELAIS EST DIFFICILE. Surtout quand on cherche 'l'oiseau rare' disposant à la fois des capacités techniques et humaines requises pour assurer bien plus que la relève : la pérennité des affaires – au sens allemand, c'est-à-dire dans le respect à la fois de la raison économique et des critères moraux. Et sans perdre le contact avec un environnement en permanente évolution, appelant une attitude de constante innovation.

Le recrutement au sein de la famille, si longtemps pratiqué outre-Rhin, prend là tout son sens. Et il semblerait que si les fils tendent à fonder leur nid ailleurs, les filles prennent de plus en plus volontiers le relais. Certes, aucune donnée officielle ne permet encore de juger de l'ampleur du mouvement. Mais la hausse notoire des qualifications des femmes, l'efficiencia croissante des réseaux et fédérations 'd'entrepreneures', ainsi que la multiplication récente de successions féminines à la tête de familiales réputées (Würth, Trumpf, etc.) semblent abonder dans ce sens.

Reste la question fiscale. La disposition la plus problématique de la Loi de réforme de la fiscalité des entreprises, aux yeux des milieux économiques, est l'abattement sur les droits de succession de l'héritier – à condition que celui-ci conserve une part importante et inchangée du patrimoine et de l'effectif pendant une durée de 7 ans. Cela revient à favoriser la transmission familiale aux descendants directs, tout en leur interdisant de moderniser l'entreprise par une reconfiguration des activités en fonction de l'évolution de l'économie – donc à réduire leur marge d'innovation.

Visiblement, le problème de fond qu'ont à affronter les entreprises allemandes n'est pas la globalisation ni la relève générationnelle, mais bien plutôt la méfiance foncière envers l'entrepreneuriat qui caractérise le monde politique allemand aussi. Mais peut-être s'agit-il seulement, en Allemagne aussi, d'un 'problème de culture' ? A force de côtoyer

les sociétés du DAX ou d'autres places boursières, ce sont elles qu'ont pris pour référence les législateurs pour fixer le cadre du régime de l'impôt sur les sociétés, les revenus et les successions. Plus éloignés du terrain, et donc moins conscients des atouts de ce *small business* pour la compétitivité globale du site, ils en oublient parfois l'ampleur réelle de ce principe qui, parce qu'il est vécu au quotidien et transmis de génération en génération, est devenu un *understatement* fondateur du modèle économique et social allemand : « *propriété oblige* ». C'est pourtant sur cette valeur, érigée en norme constitutionnelle – et sur les entreprises familiales, qui la font vivre – que repose la stabilité du modèle économique allemand et la cohésion du lien social. Assurément, la crise financière mondiale devrait redorer à terme et par contraste le blason de l'entrepreneuriat patrimonial et de sa culture résolument orientée sur le long terme...

Indications bibliographiques

- BDI-Mittelstandspanel. *Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung Frühjahr 2010*, février 2010 (www.bdi.eu)
- BOURGEOIS I., « La constitutionnalisation de l'ordre économique. Les 50 ans du *Bundesverfassungsgericht* », *Regards sur l'économie allemande*, n° 52-53, octobre 2001
- « Culture d'entreprise : 'le piège de l'américanisation' ». Un entretien avec Ulrike Reisach », *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007
- Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*, Stiftung Familienunternehmen et Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2007 (www.bertelsmann-stiftung.de)
- DESTATIS, *Wirtschaft und Statistik*, n° 4/2007
- « Enge Bindungen ». Tobias Bachmüller, Mitinhaber des Emmericher Lakritzherstellers Katjes, über Emotionen, Verantwortung und langen Atem bei Familienunternehmen », *Wirtschaftswoche*, 04-12-2006
- FELDEN B., ZUMHOLZ H., *Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum*, IMB Institute of Management Berlin, *Working Papers* n° 48, 07/2009
- « Firmennachfolge – Stau löst sich nur langsam auf », *KfW Impuls*, 3/2007
- HAMEL W., *Unternehmensnachfolge*, *IW Forum*, n° 6, 2003
- IFM, *Die größten Familienunternehmen in Deutschland*, IfM-Materialien, n° 192, février 2010
- IFM, *Familienexterne Unternehmensnachfolge – Das Zusammenfinden von Übergebern und Übernehmern*, IfM-Materialien, n° 182, août 2008 (www.ifm-bonn.org)
- IFM, *Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, IfM-Materialien, n° 172, avril 2007
- Mittelstandsmonitor 2008*, www.mittelstandsmonitor.de
- LINNEMANN K., « Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht ? », DB Research, *Aktuelle Themen*, 29-05-2007
- « Morale et profit ne sont pas incompatibles. Un entretien avec Dominik Enste », *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007
- SCHIEDE C. K. M., « 'Corporate Governance' in Familienunternehmen », *Unternehmermagazin*, n° 7/8, 2008 (www.undernehmermagazin.de)
- SCHLÖMER N., « Unternehmensnachfolge – Probleme, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren », Conférence tenue à Chemnitz (25-10-2007), www.ifm-bonn.de
- SCHLÖMER N., KAY R., BACKES-GELLNER U., RUDOLPH W., WASSERMANN W., *Mittelstand und Mitbestimmung. Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen*, Schriftenreihe Hans-Böckler-Stiftung, Münster, 2007
- STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (ed), *Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, novembre 2009 (www.familienunternehmen.de)
- WALLAU F., « Das familiengeführte Unternehmen », conférence tenue lors du Forum d'experts Entreprises familiales le 30-05-2008 à Cologne (www.ifm-bonn.org)
- WOLTER H.-J., HAUSER H.-E., « Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands », in IfM, *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung*, vol. 1/2001.

Fiscalité des PME : les effets pervers des réformes de 2008/09

Klaus-Heiner Röhl

*Le gouvernement de Grande coalition (2005-2009) s'était attelé à une réforme de fond de la fiscalité des entreprises pour abaisser le poids des prélèvements pesant sur l'activité productive. Mais la loi entrée en vigueur en 2008 s'attire les critiques des experts : elle privilégie les sociétés à capitaux, favorise le recours au capital externe, défavorise les PME et rend le code fiscal allemand encore plus complexe qu'il ne l'est déjà. Enfin, son articulation avec la loi de réforme de l'impôt sur les successions entrée en vigueur un an plus tard se révèle elle aussi problématique par les contraintes qu'elle impose au successeur. Etat des lieux des principaux griefs formulés par les économistes à l'égard d'une réforme qui, à peine adoptée, est considérée comme pour le moins perfectible...**

Le principal objectif de la réforme de fond de la fiscalité des entreprises entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008 (Loi *Unternehmenssteuerreformgesetz* du 14-08-2007) était d'abaisser le taux d'imposition des sociétés de capitaux qui, avec quelque 40 %, était très élevé en comparaison internationale. De nombreux Etats avaient réduit la charge fiscale pesant sur leurs entreprises, et le gouvernement allemand devait réagir à cette concurrence accrue entre les sites de production. La réforme visait donc à ramener à 30 % le taux global de prélèvement sur les sociétés de capitaux, sachant qu'en RFA celles-ci sont soumises à deux types d'impôts : l'impôt sur les sociétés (*Körperschaftsteuer*), uniforme sur l'ensemble du territoire et dont Bund et Länder se partagent le produit à égalité ; et la taxe professionnelle (*Gewerbsteuer*) qui revient en propre aux communes et dont celles-ci sont libres de fixer les taux.

Or 83 % des entreprises du *Mittelstand* ne sont pas des sociétés de capitaux, mais des sociétés de personnes dirigées par le propriétaire. Leurs bénéfices sont imposés selon le barème de l'impôt sur le revenu applicable à leur(s) propriétaire(s). S'y ajoute la taxe professionnelle, bien que celle-ci soit déductible de l'IR, et ce, en grande partie dès avant la réforme de 2008. Or en abaissant le barème pour les sociétés de capitaux, on risquait de provoquer une hausse sensible de la charge pesant sur les sociétés de personnes (sauf les TPE). Pour y remédier, la loi de réforme abaissa le barème de l'impôt sur les bénéfices non distribués et améliora les conditions permettant de déduire la taxe professionnelle de l'IR.

Selon les prévisions, ces aménagements se seraient traduits par une baisse de 9 milliards € de l'encours fiscal. Or la Grande coalition avait décidé de plafonner celle-ci à 5 milliards €. Diverses mesures élargissant l'assiette des prélèvements et censées générer un apport de 3,8 milliards € furent donc adoptées, dont principalement des règles moins favorables pour les amortissements et l'intégration des baux et intérêts dans le calcul des

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 92, juillet 2009.

revenus imposables. L'impact réel de ce nouveau régime sera toutefois plus que délicat à évaluer, la crise mondiale ayant frappé l'économie allemande à la fin 2008 ; celle-ci comprime les recettes fiscales bien plus drastiquement que l'aurait fait la seule réforme.

Les estimations chiffrées des effets du nouveau régime révèlent néanmoins que l'objectif d'un barème de 30 % n'a pas réellement été atteint. Le taux pesant sur les sociétés de capitaux s'élève actuellement à 31 % en moyenne ; la différence provient pour l'essentiel de ce que le gouvernement fédéral a sous-estimé le barème moyen de la taxe professionnelle communale. Bien plus important encore est l'échec de la réforme en ce qui concerne les sociétés de personnes, pour lesquelles le taux s'élève à 37,6 % même lorsqu'elles thésaurisent ou investissent la totalité de leurs bénéfices. La raison principale en est que les bénéfices non distribués sont assimilés fiscalement à des dividendes, donc soumis à l'impôt sur le revenu. Les experts fiscalistes critiquent également les mesures visant à contre-financer la réforme, en particulier cette « limite d'intérêts » (*Zinsschranke*) qui réduit la déductibilité des intérêts lors du calcul de l'assiette imposable...

La plupart des entreprises sont des PME au statut de société de personnes

L'opinion publique ne retient de l'économie que l'image des grands groupes, surtout des sociétés par actions cotées au DAX. Pourtant, l'économie allemande repose en réalité largement sur les PME (*le Mittelstand*). Selon la définition en vigueur outre-Rhin, appartiennent à cette catégorie les sociétés de moins de 500 salariés ; de moins de 250 selon la définition de l'UE. Mais en ce qui concerne le chiffre d'affaires, les deux définitions le plafonnent en dessous de 50 millions €. A cette définition quantitative, il conviendrait d'ajouter un critère qualitatif qui révèle mieux la spécificité du *Mittelstand* : si dans cette catégorie prédominent les sociétés de personnes, leur capital est le plus souvent détenu par la famille fondatrice, et celle-ci dirige 'son' entreprise.

Tableau 1 : Les sociétés de personnes prédominent dans le *Mittelstand*

	Part des entreprises par catégorie de CA *)			
	faible	moyen	fort	Total
Part des entreprises ayant le statut de...				
Nombre d'entreprises (en milliers)	2 514	514	9	3 037
Sociétés de capitaux, dont...	10,2 %	38,9 %	48,8 %	15,1 %
AG et KG a.A.	0,1 %	0,8 %	8,7 %	0,2 %
GmbH	10,1 %	38,1 %	40,1 %	14,9 %
Sociétés de personnes, dont...	88,0 %	58,1 %	42,1 %	82,8 %
KG et GmbH & Co. KG	2,0 %	13,4 %	37,5 %	4,0 %
OHG et GBR	8,4 %	9,7 %	3,2 %	8,6 %
Entreprises individuelles	77,6 %	35,0 %	1,4 %	70,2 %
Autres (par ex. coopératives)	1,8 %	3,1 %	9,2 %	2,1 %

Source des données : Destatis, statistiques fiscales (taxe sur le CA) ; état : 2005. *) Faible CA : ≤ 500 000 € ; CA moyen : de 500 000 € à 50 millions € ; fort CA : > 50 millions €.

Si on inclut les TPE dans la catégorie des sociétés moyennes, alors 99,5 % des entreprises recensées en Allemagne appartiennent au *Mittelstand*, soit plus de 3,5 millions d'entreprises dont plus de 2 millions occupent des salariés en dehors du propriétaire. Le *Mittelstand* est également prédominant si on considère la population active : il occupe

plus de 21 millions de personnes, ce qui représente près des quatre cinquièmes des emplois soumis à cotisations sociales. Par ailleurs, les PME occupent plus de 4 millions de travailleurs indépendants.

Or l'appartenance au *Mittelstand* n'est pas un critère donnant lieu à un régime fiscal unique. En effet, le critère déterminant pour l'impôt est le statut juridique de l'entreprise : les sociétés de personnes sont soumises à un autre régime que les sociétés de capitaux, à savoir celui de l'impôt sur le revenu des particuliers. La majorité des sociétés de personnes est constituée d'entreprises individuelles ; celles-ci représentent 83 % de toutes les sociétés recensées en Allemagne (IW Köln, 2008). S'y ajoutent les sociétés en nom collectif (*offene Handelsgesellschaft, OHG*), les sociétés de droit civil (*Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GBR*) et les sociétés en commandite (*Kommanditgesellschaft, KG*). Un régime fiscal foncièrement différent s'applique aux sociétés de capitaux, c'est-à-dire aux sociétés par actions (*Aktiengesellschaft, AG*) et aux SARL (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH*).

Le tableau 1 ci-contre dresse un aperçu de la répartition par statut juridique des entreprises allemandes dans les statistiques sur le chiffre d'affaires. Ces données ne tiennent donc pas compte du demi-million environ de micro-entreprises et de travailleurs indépendants (avocats, médecins, architectes, etc.) qui ne sont pas soumis à la taxe sur le CA, mais à l'IR comme toute société de personnes.

La problématique particulière de la taxe professionnelle communale

Dans le cadre de la réforme s'est posé le problème particulier de la taxe professionnelle – littéralement : « taxe sur les activités industrielles et commerciales » (*Gewerbesteuer*) –, un impôt revenant en propre aux communes, et qui n'a pas d'équivalent dans la plupart des autres pays. Tout plaidait pour supprimer cette taxe communale sur les bénéfices ou pour l'intégrer sous une forme ou une autre dans l'IS ou l'IR, mais les communes se sont opposées à la suppression de cette taxe dont chacune d'entre elles fixe le montant en pleine autonomie.

Le barème de la *Gewerbesteuer* se calcule de la manière suivante :

taux de prélèvement x indice de la taxe professionnelle / 100 = barème de la taxe professionnelle (en %).

Comme dans les communes de taille moyenne, le taux de prélèvement est de 432%, qu'il est multiplié par 3,5 puis divisé par 100, ce barème s'élève généralement à 15,1 %.

Le taux de prélèvement est déterminé par les communes en prévision de leurs besoins budgétaires, mais aussi en fonction de la profitabilité des entreprises sises sur leur territoire. En 2004 a été créé un taux de prélèvement plancher de 200 % pour réduire la concurrence fiscale émanant des petites communes. Car les grandes communes et les grandes villes pratiquent généralement des taux supérieurs à 400 %.

L'indice de la taxe professionnelle – identique dans toutes les communes – a, quant à lui, été abaissé de 5 % à 3,5 %, mais avec pour contrepartie (contre-financement) un élargissement de la base de calcul de l'assiette. Avant la réforme de 2008, le calcul des bénéfices ainsi imposés intégrait 50 % de tous les intérêts versés pour tout crédit courant souscrit pour une période supérieure à un an. Cette disposition a été supprimée en 2008. Depuis, entrent dans le calcul de l'assiette de la taxe professionnelle 25 % de tous

les intérêts payés comme de la part présumée du financement dans les dépenses pour baux et loyers, ainsi que les contrats de leasing. Dans le cas des biens mobiliers, cette part de financement et d'intérêts est estimée à 20 % ; dans celui des biens immobiliers, à 75 % (IW Köln, 2008). La charge fiscale des entreprises dépend donc très largement de leur situation individuelle (endettement, recours aux baux ou aux contrats de leasing).

La réforme a parallèlement élargi les possibilités offertes aux sociétés de personnes de déduire la taxe professionnelle de l'IR. En effet, comme seuls les revenus issus d'une activité industrielle et commerciale sont soumis à la taxe professionnelle, les sociétés de personnes subiraient, sans cette mesure compensatoire, une charge fiscale nettement plus lourde et risquant de grever leurs investissements. Les sociétés de personnes sont donc exemptées de la taxe professionnelle en dessous d'un seuil de 400 % du taux de l'impôt prélevé. Or au-delà, c'est-à-dire dans les grandes communes et les villes, les possibilités de défalquer la taxe professionnelle de l'IR sont réduites à la portion congrue, à quoi s'ajoutent les effets négatifs d'une assiette de la *Gewerbesteuer* à la base de calcul désormais élargie.

Une autre approche de la fiscalité pour les sociétés de personnes

La réforme a également modifié en profondeur la logique de la fiscalité frappant les sociétés de personnes, étant donné qu'elle a introduit une distinction, inconnue jusque là du code allemand des impôts, entre les régimes applicables aux bénéfices distribués ou non (Brügelmann, 2009). Les bénéfices qui ne quittent pas l'entreprise connaissent désormais un régime plus favorable. Jusqu'en 2007 en effet, les sociétés de personnes étaient soumises exclusivement à l'IR, et sans aucune distinction entre le revenu de la société et celui de ses propriétaires. Les parts de bénéfices étaient attribuées directement à un sociétaire et imposées selon son barème individuel d'IR – quel que soit l'usage fait de ces bénéfices.

Depuis la réforme de 2008, dans le cas des sociétés de personnes, les bénéfices thésaurisés connaissent donc un traitement plus favorable : ils ne sont plus imposés que selon un barème réduit de 28,25 %. Mais si, au cours des années suivantes, une partie de ces bénéfices est distribuée, la part prélevée est frappée, à titre rétroactif, d'un barème supérieur. Cela ouvre aux sociétés de personnes la possibilité de différencier les choix fiscaux pour l'entreprise, à l'image des sociétés de capitaux. Autrement dit : le sociétaire n'est fiscalement assimilé à un actionnaire que lorsque le bénéfice quitte l'entreprise.

Mais à la différence des sociétés de capitaux, les barèmes applicables ont en partie été augmentés dans le cas des sociétés de personnes. Car depuis le début de 2009, le barème de l'IR sur les tranches de revenus supérieures (45 %), surnommé « impôt sur les riches » (« *Reichensteuer* »), et qui s'applique depuis 2007 aux revenus annuels de plus de 250 000 € des particuliers, frappe aussi les revenus d'activités industrielles et commerciales. Mais de ce fait, le barème plafond est supérieur de 3 points de pourcentage à son niveau d'avant la réforme ; et si on y inclut la taxe de solidarité pour la reconstruction de l'économie est-allemande (*Solidaritätszuschlag*), il s'élève même aujourd'hui à 47,5 %. Et même si la réduction de l'impôt prélevé sur les bénéfices non distribués abaisse la charge fiscale des sociétés de personnes à 30 % environ, cette baisse reste purement théorique, la charge réelle étant nettement supérieure.

En ce qui concerne l'imposition rétroactive des bénéfices distribués à une date ultérieure, elle s'effectue dans le cadre du nouvel impôt libératoire (*Abgeltungssteuer*), créé

lui aussi en 2009 dans le cadre de la réforme de la fiscalité des entreprises. Tous les revenus de capitaux privés – dividendes, intérêts, ainsi que les bénéfices distribués par les sociétés de personnes qui les avaient au préalable thésaurisés ou investis et qui étaient de ce fait imposés à un taux réduit – sont depuis le début de l'année imposés à un taux unique de 25 %. Comme dans ce cas aussi, la taxe de solidarité de 5,5 % est prélevée sur le montant imposable dû, le taux réel s'appliquant alors s'élève à 26,4 %.

L'objectif de cet impôt libérateur est double. Il vise d'une part à éviter les déséquilibres entre la charge fiscale pesant sur les bénéfices des entreprises et les autres catégories de revenus ; d'autre part, il cherche à réduire les incitations à la fraude fiscale. Il n'en reste pas moins que, pour une société de personnes, la combinaison entre le régime avantageux si les bénéfices ne sont pas distribués et l'impôt libérateur reste défavorable en comparaison de l'IR prélevé dans le cas de bénéfices directement distribués.

Et même pour les sociétés de capitaux, cet impôt libérateur n'apporte aucune amélioration, puisqu'en contrepartie de son introduction a été supprimé le régime spécifique aux dividendes, qu'avait introduit la réforme fiscale de 2001. Pour éviter une double imposition des bénéfices – une fois que la société a payé l'IS et la taxe communale, l'IR (barème maximal) aurait en plus été prélevé sur le restant lors de la distribution de dividendes – la disposition aujourd'hui supprimée ne rendait imposable que la moitié de ces revenus (*Halbeinkünfteverfahren*). *De facto*, elle se traduisait par une division par deux de l'impôt sur le revenu des dividendes, ce qui avait abaissé son taux à 22,5 %. Depuis la réforme de 2008/09 et l'introduction de la « *Reichensteuer* », ce taux a augmenté de 4 points.

La charge fiscale après la réforme

Le gouvernement a raté de peu son objectif d'abaisser à 30 % la charge fiscale globale pesant sur les sociétés de capitaux : avec la réforme, elle est tombée de 39,5 % à 31 %. La taxe communale sur les bénéfices s'élève désormais à 15,1 % en moyenne, et l'impôt sur les sociétés à 15,8 % si on y inclut la taxe de solidarité. Ce calcul (Brügelmann, 2009) est établi sur la base d'un taux de prélèvement moyen de 432 % de la taxe professionnelle dans les communes de plus de 50 000 habitants, sachant que c'est dans cette catégorie que se concentrent les activités industrielles et commerciales. Le ministère fédéral des Finances prend, lui, pour référence un taux de prélèvement moyen de 400 % seulement, ce qui l'amène à calculer un taux global d'imposition de 29,8 %.

En comparaison, la charge pesant sur les sociétés de personnes est nettement supérieure. La loi leur offre désormais deux options d'imposition des bénéfices, selon qu'ils sont distribués ou non, avec la possibilité de les combiner. Le critère de comparaison le plus pertinent est le cas de leur non distribution, car c'est sur lui seul que porte la baisse des prélèvements. La charge fiscale se compose alors de la taxe communale, du barème réduit de l'IR après défalcation de la taxe communale, ainsi que de la taxe de solidarité. En théorie, après addition de ces composantes, le taux global s'élève à 31 % comme pour les sociétés de capitaux.

Or en réalité, il est impossible à atteindre. En effet, puisqu'il est prélevé sur les comptes de la société, l'impôt payé sur les bénéfices non distribués est lui aussi imposé au titre de l'IR personnel du ou des propriétaires. Quelle que soit la raison pour laquelle ces bénéfices sont prélevés, dès qu'ils quittent l'entreprise, ils ne relèvent plus du régime du

barème réduit, et sont donc imposables selon le barème normal de l'IR. Il n'y a qu'une exception, concernant le prélèvement effectué au titre de l'impôt sur les successions.

Tableau 2 : Une charge fiscale supérieure pour les sociétés de personnes
(taux de prélèvement sur les bénéfices, compte tenu de la taxe professionnelle, de l'IR/IS et de la taxe de solidarité)

Sociétés de personnes			
Bénéfices distribués		Bénéfices thésaurisés	
Distribution immédiate	Imposition <i>a posteriori</i>	Charge théorique	Charge réelle
48,6 %	49,1 %	31,0 %	37,6 %
Sociétés de capitaux			
Bénéfices distribués		Bénéfices thésaurisés	
49,2 %		31,0 %	

Source : IW Köln, 2008 ; Brügelmann, 2009. NB : Sur la base d'un taux de prélèvement de la taxe professionnelle de 432 %, d'un barème de l'IR de 45 % (de 47,5 % compte tenu de la taxe de solidarité), et d'un taux de 25 % de l'impôt libératoire (de 26,4 % compte tenu de la taxe de solidarité). Taux en vigueur depuis le 01-01-2009.

Au total donc, si on additionne l'imposition du prélèvement effectué sur les bénéfices, le barème plafond de l'IR après défaction de la taxe communale (taux de prélèvement moyen de 432 %) et la taxe de solidarité, la charge fiscale pesant sur les sociétés de personnes peut aller jusqu'à 48,6 %. Si, en y incluant les dividendes distribués, le revenu global n'atteint pas 250 000 €, la charge fiscale sera inférieure de 3 points de pourcentage. Si on considère que le montant total des impôts sur les bénéfices est prélevé sur ces derniers, alors la charge fiscale frappant les bénéfices thésaurisés s'élève à 37,6 %, soit 6,6 points de plus que pour les sociétés de capitaux.

Or les bénéfices de l'entreprise doivent aussi assurer la subsistance du patron-propriétaire. Comme la part des bénéfices thésaurisés ou réinvestis bénéficiant du barème réduit diminue proportionnellement à la hausse de la part des bénéfices distribués, la charge fiscale pour l'entrepreneur s'accroît en conséquence. Depuis le début de 2009, celle-ci est de 48,6 % lorsque les bénéfices sont distribués en totalité. Mais comme la taxe professionnelle n'est défactuée en totalité que lorsque le taux de prélèvement de cette dernière est inférieur à 400 %, le barème plafond pour les revenus des activités industrielles et commerciales est en réalité supérieur d'un point de pourcentage environ au barème plafond de l'IR.

Un taux d'imposition de 37,6 % en cas de thésaurisation maximale des bénéfices est donc foncièrement irréaliste dans le cas le plus courant en Allemagne, où l'entreprise est managée par son propriétaire qui en tire sa subsistance. Dans la pratique, en effet, la charge fiscale dépasse pratiquement toujours les 40 %. Certes, les petites entreprises générant des bénéfices plus faibles subissent des charges moindres, puisque, du fait de la progressivité de l'IR, l'entrepreneur voit reculer son taux marginal d'imposition. Mais dans le cas de ces petites entreprises, la part des bénéfices prélevés pour assurer la subsistance de leur patron est forcément plus importante proportionnellement, ce qui a pour effet d'accroître en retour la charge fiscale qui pèse sur elles.

Les sociétés de personnes, défavorisées en comparaison internationale

L'Allemagne n'est pas la seule à chercher à réduire le poids des prélèvements fiscaux pesant sur ses entreprises. Entre 2007 et 2008, neuf pays industrialisés ont abaissé leurs

taux d'imposition pour les sociétés de capitaux. Les baisses les plus importantes – de respectivement 9,75 et 8,5 points de pourcentage – ont été réalisées en Italie et en Allemagne. Dans ces deux pays, c'est surtout la taxe professionnelle qui a été réduite. Un seul pays se distingue : le Japon, où le poids global des prélèvements a légèrement augmenté.

Tableau 3 : Taux de l'IS dans les pays industrialisés

	2008	2007	Evol. (en points de %)
USA (New York)	45,4 %	45,6 %	- 0,2
Japon	42,3 %	40,7 %	+ 1,7
RFA – sociétés de personnes ^{a)} (bénéfices thésaurisés) ^{c)}	37,6 %	46,3 %	- 8,7
France	34,4 %	34,4 %	0,0
Belgique	34,0 %	34,0 %	0,0
Canada (Ontario)	33,5 %	36,1 %	- 2,6
RFA – sociétés de capitaux ^{b)}	31,0 %	39,5 %	- 8,5
Espagne	30,0 %	32,5 %	- 2,5
Luxembourg	29,6 %	29,6 %	0,0
Suède	28,0 %	28,0 %	0,0
Royaume Uni	28,0 %	30,0 %	- 2,0
Italie	27,5 %	37,3 %	- 9,8
Pays Bas	25,5 %	25,5 %	0,0
Autriche	25,0 %	25,0 %	0,0
Danemark	25,0 %	28,0 %	- 3,0
Hongrie	21,3 %	21,3 %	0,0
République Tchèque	21,0 %	24,0 %	- 3,0
Suisse (Zurich)	20,7 %	24,2 %	- 3,6
Pologne	19,0 %	19,0 %	0,0
Irlande	12,5 %	12,5 %	0,0

Source : Brügelmann, 2009. a) pour un taux de prélèvement de la taxe professionnelle de 433 %, y inclus l'ISF (« Reichensteuer »), étendu en 2009 aux bénéfices des entreprises ; b) pas de régime spécifique favorable pour les bénéfices thésaurisés avant 2008.

Bien qu'elle ait été réduite de 8,5 points en Allemagne, la charge fiscale des sociétés de capitaux (31 %) reste relativement élevée en comparaison internationale. Quant à celle pesant sur les sociétés de personnes qui ne distribuent pas leurs bénéfices (37,6 %), elle figure parmi les plus élevées. Si l'objectif des 30 % pour les sociétés de capitaux n'a pas été atteint, la réforme de la fiscalité des sociétés de personnes, quant à elle, s'assimile pratiquement à un échec. Cela est d'autant plus vrai que le régime plus favorable, tel qu'il s'applique actuellement aux bénéfices thésaurisés ou investis, n'est non seulement guère favorable en réalité, mais mène au contraire dans un certain nombre de cas à une hausse de la charge fiscale. Et si, sur la base des barèmes retenus dans le cadre de la réforme de la fiscalité des entreprises, on voulait obtenir pour les sociétés de personnes thésaurisant ou réinvestissant leurs bénéfices une charge fiscale comparable à celle des sociétés de capitaux, il conviendrait d'abaisser le barème de l'impôt sur le revenu à environ 21 %. L'alternative consisterait à ne plus soumettre à l'IR les bénéfices non distribués après que l'impôt sur les bénéfices a été prélevé.

Les effets pervers de la réforme de l'impôt sur les successions

Parmi les impôts qui pèsent le plus lourd sur les sociétés de personnes figure, outre celui sur les bénéfices, l'impôt sur les successions. Ce dernier revient en propre aux Länder, et son encours s'élève à environ 4 milliards € par an. La réforme adoptée après plusieurs

années de discussion par le gouvernement de Grande coalition (Bundesregierung, 2008 ; Pauli/Maßbaum, 2009), et entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2009 avec un an de retard, vise expressément à alléger la charge fiscale pesant sur le *Mittelstand*.

Le modèle retenu est le suivant : le montant imposable dû est réduit d'année en année si l'héritier reprend l'entreprise. Et celui-ci bénéficie d'un abattement de 85 % s'il conserve le patrimoine de l'entreprise au-delà de 7 ans et si, durant ces 7 ans, il ne procède pas à des licenciements importants, c'est-à-dire faisant passer en dessous du seuil de 650 % de son niveau initial la masse salariale cumulée. Quant aux 15 % restants de la valeur de l'entreprise, ils bénéficient eux aussi d'un abattement, plafonné à 150 000 € (Brügelmann/ Fuest, 2008). Si, durant cette période septennale, la masse salariale tombe en dessous du seuil, l'avantage fiscal est réduit en proportion. Par ailleurs, la distinction initialement prévue dans le traitement fiscal du patrimoine nécessaire à la marche de l'entreprise ou non n'a pas été retenue dans la loi de réforme lorsque la valeur d'exploitation non indispensable à l'activité reste inférieure à la moitié du patrimoine total de l'entreprise transmise au successeur (Lüdicke/Fürwentsches, 2009).

Comme l'estimation des biens transmis devait s'effectuer en fonction de leur valeur vénale, conformément au jugement rendu par le Tribunal constitutionnel fédéral le 7 novembre 2006 (1 BvL 10/02), ne pas adopter un tel abattement aurait considérablement accru la charge fiscale sur les PME et aurait mis en danger un grand nombre de successions. Toutefois, le seuil de 650 % de la masse salariale (soit 93 % par an) amène une hausse de l'impôt sur les successions pour les entreprises qui connaissent des difficultés économiques et sont de ce fait contraintes de réduire leurs effectifs. Le nouveau régime de l'impôt sur les successions pourrait donc amplifier les effets de la crise actuelle. En effet, en cas de compression d'effectifs incontournable du fait de la chute des ventes, une rectification fiscale est inévitable ; et celle-ci peut entraîner l'insolvabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, les experts comme les entreprises concernées critiquent la complexité du nouveau code fiscal. L'estimation de la valeur du patrimoine nécessaire à la marche de l'entreprise comme de celle du patrimoine nécessaire à sa gestion implique la prise en considération d'une telle multitude de détails que les litiges entre administrations fiscales et héritiers sont littéralement programmés. S'ajoute à cela une disposition optionnelle qui ouvre droit à un abattement de 100 % si l'activité de l'entreprise est maintenue pendant 10 ans par l'héritier et si la masse salariale est préservée dans sa totalité. Or cette option, qui ne peut être choisie qu'au moment de la succession, ne peut plus être annulée ensuite ; elle implique donc une estimation prospective de la marche des affaires à l'échéance de 7 ou 10 ans, ce qui équivaut à prendre un billet de loterie.

Un contre-financement remis en question par la crise économique

Pour limiter la baisse de l'encours fiscal induite par la réforme, la base de calcul de l'assiette et des barèmes a été élargie. Le gouvernement fédéral a ainsi rendu plus restrictives pour toutes les entreprises les modalités de présentation des comptes. Les principales modifications apportées sont la suppression de la dégressivité des amortissements sur les biens meubles investis et la suppression de l'imputation des charges dans l'assiette de la taxe professionnelle. Cela étant, dans le cadre du deuxième programme con-

joncturel adopté en réaction à la crise économique mondiale, la disposition supprimant la dégressivité des amortissements a été assouplie temporairement : en 2009 et 2010, la dégressivité est appliquée au taux maximal de 25 % ou bien au plus à deux fois et demi de celui de l'amortissement linéaire.

Pour contrefinancer la réforme a été par ailleurs introduite une limite d'intérêts (*Zinsschranke*) qui limite la déductibilité des coûts d'intérêts. Depuis 2008, les intérêts payés ne peuvent plus être déduits des bénéfices imposables si, après déduction du produit de l'intérêt, leur montant s'élève à plus de 30 % de l'excédent avant intérêts, impôts et amortissements. Mais il existe une franchise de 1 million €. Cela signifie que les frais financiers nets restent déductibles, à condition qu'ils soient inférieurs à 1 million €. Cette limite d'intérêts ne concerne certes que les entreprises affiliées à un groupe, mais ce cas se présente dès qu'une société a des filiales à l'étranger et qu'elle peut présenter un bilan consolidé de groupe.

Du fait de ces deux restrictions, la limite d'intérêts, destinée aux sociétés de capitaux, s'applique également aux grandes entreprises familiales, mais non à la majorité du *Mittelstand*. Selon les estimations du ministère fédéral des Finances, quelque 300 entreprises seulement sont concernées - mais celles-ci avaient été effectuées avant la crise économique. Dans une étude réalisée en 2009 (BDI, 2009), la Fédération de l'Industrie estime ce nombre à 1 500 (sur 70 000 entreprises considérées). Du fait de la crise, le nombre d'entreprises tombant sous l'application de cette disposition pourrait nettement augmenter encore, étant donné que si le montant des intérêts qu'elles payent reste constant, il risque de dépasser de plus en plus souvent le seuil des 30 % de l'excédent. Autrement dit, en tendance, la limite d'intérêts amplifie les effets de la crise. Conscient de ces risques, le gouvernement fédéral vient de décider à la fin mai d'élever la franchise de la limite d'intérêts à 3 millions € pour les années 2009/10. Actuellement, la question de la limite d'intérêts ne concerne donc plus le *Mittelstand*.

En outre, le ministère fédéral des Finances a élargi l'assiette de la taxe professionnelle et introduit une taxe sur l'externalisation d'activités. Ces mesures sont censées générer une hausse des recettes de 3,8 milliards €, mais leur mise en œuvre dépend de la situation particulière de chaque entreprise. Au total, mesures de contre-financement incluses, le gouvernement fédéral estimait à 5 milliards € la réduction de la charge fiscale pesant sur les entreprises. Mais comme les recettes issues de la fiscalité des entreprises s'étaient considérablement accrues jusqu'au milieu de 2008 du fait du boom des activités, avant de chuter spectaculairement sous l'effet de la crise, il est actuellement impossible d'évaluer sérieusement l'impact de la réforme de la fiscalité des entreprises.

LA RÉFORME A CERTES PERMIS À L'ALLEMAGNE DE REMONTER dans la moyenne supérieure des palmarès internationaux de la charge fiscale pesant sur les sociétés de capitaux (31 %), mais elle reste perfectible, surtout en ce qui concerne les sociétés de personnes, qui appartiennent majoritairement au *Mittelstand*. Ces PME sont soumises à l'IR, ce qui porte leur charge fiscale à 48,6 % si on y inclut la « *Reichensteuer* » et la taxe communale. Certes, lorsque les bénéfices et autres revenus du patron-propriétaire sont en deçà de 250 000 €, ce taux est inférieur de 3 points. Il n'en reste pas moins que dans presque tous les cas, le taux d'imposition des bénéfices distribués dépasse nettement les 40 % pour les PME.

La réforme a aussi créé un régime plus avantageux pour les bénéfices non distribués. Mais vraisemblablement mû par l'intention de réduire le manque à gagner, le gouvernement fédéral a introduit une disposition selon laquelle le paiement de l'impôt afférent est considéré en droit fiscal comme une distribution des bénéfices, celle-ci étant imposable au titre de l'impôt sur le revenu privé du propriétaire-patron de l'entreprise. De ce fait, même en cas de thésaurisation du total des bénéfices, la charge fiscale pour les entrepreneurs soumis à l'ISF s'élève à plus de 37 %. Pour rétablir l'équité de traitement fiscal avec les sociétés de capitaux, il conviendrait de ne plus taxer au titre de l'IR du propriétaire le paiement des impôts de la société.

En ce qui concerne la taxe professionnelle communale, le projet de réduire le poids des prélèvements fiscaux pour les sociétés de personnes grâce à la défalcation de la taxe communale payée de l'impôt sur le revenu dû, a certes en grande partie abouti. Mais l'opportunité qui se présentait de simplifier le code fiscal grâce à la suppression de la taxe communale n'a pas été saisie. Pourtant, la solution d'intégrer cette taxe dans l'IS et l'IR est prônée depuis longtemps (cf. BDI/VCI, 2001). En effet, comme sa base de calcul diffère de celle des autres impôts sur les bénéfices, un prélèvement sur l'IR et l'IS dont le fruit serait attribué aux communes permettrait de maintenir à niveau constant l'encours de ces dernières tout en réduisant significativement la charge administrative pesant sur les entreprises. Or la mise en œuvre de tels modèles s'est heurtée à la farouche opposition des communes, désireuses de conserver à tout prix 'leur' impôt – alors même que son fruit est plus sensible aux effets d'une crise que ne le serait une quote-part prélevée sur l'IR. Une réforme véritablement de fond de la fiscalité des entreprises en appelle dès lors une autre en préalable : celle de la répartition des impôts entre Bund, Länder et communes.

(Traduction : I. Bourgeois)

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I., « Fiscalité des entreprises: une réforme à tiroirs », *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE, BDI, *Die Zinsschranke – eine ungewollte Verschärfung der Krise*, Berlin, 2009, www.bdi.eu

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE, BDI / VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE, VCI, *Verfassungskonforme Reform der Gewerbesteuer – Konzept einer kommunalen Einkommens- und Gewinnsteuer*, Francfort/Main, Berlin, 2001

BRÜGELMANN R., « Die Unternehmenssteuerbelastung », in *IW-Trends*, 3/2009

BRÜGELMANN R., FUEST W., « Erbschaftsteuerreform – Eine halbherzige Lösung », in *IW-Positionen*, n° 34, 2008

BUNDESREGIERUNG, « Gesetz zur Reform des Erbschaftsteuer- und Bewertungsrechts – Erbschaftsteuerreformgesetz (ErbStRG) », 2008, *Bundesratsdrucksache* 888/08

INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT, IW (ed), « Mittelstand von A bis Z », *IW Dossier*, n° 34, 2008

LÜDICKE J., FÜRWENTSCHE A., « Das neue Erbschaftsteuerrecht », in *Der Betrieb*, vol. 01-02/ 2009

PAULI R., MABBAUM M. (eds), *Erbschaftsteuerreform 2009 – Beratungsschwerpunkte und Checklisten*, Cologne, 2009.

Les PME revendiquent un cadre plus favorable à l'activité

Eberhard Vogt

*La stratégie de soutien aux PME adoptée par le gouvernement fédéral au plus fort de la crise financière à la fin 2008 s'est limitée à doter la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) d'un fonds complémentaire destiné à soutenir les PME. Il est vrai aussi que les PME allemandes « ne réclament pas des subventions, auxquelles elles préfèrent la baisse du taux des prélèvements », comme l'expliquait le 12 novembre 2008 Mario Ohoven, président de leur principale fédération, la Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW). Car ce qui bride le plus leur potentiel, c'est un environnement qui ne tient pas assez compte de leur situation spécifique : cette petite taille qui limite les économies d'échelle et qui confère au facteur temps une valeur stratégique particulière. C'est donc sur l'amélioration du cadre réglementaire aussi, sur la réduction de la paperasse, l'assouplissement du droit du travail ou encore sur une offre de formation modernisée que portent leurs principales revendications, présentées ici par la BVMW. Un témoignage du moral des PME au paroxysme de la crise. **

L'économie allemande ne serait rien sans son *Mittelstand*, cette catégorie d'entreprises occupant jusqu'à 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel de moins de 50 millions €. Elles occupent 70 % de tous les actifs, forment 80 % des apprentis, engendrent la moitié environ du PIB et réalisent quelque 50 % des investissements bruts. En règle générale, ces PME sont statutairement indépendantes et dirigées par le propriétaire qui en est aussi le premier collaborateur. Ce patron-propriétaire porte seul le risque entrepreneurial, ce qui veut dire qu'il est non seulement responsable devant les tribunaux, mais aussi qu'il engage son patrimoine privé.

Pourtant, malgré leur rôle clef pour la compétitivité du site Allemagne, elles se heurtent à d'innombrables obstacles qui inhibent leur potentiel. En effet, les conditions cadre pour l'activité déterminées par les milieux politiques allemands ou l'action communautaire sont axées sur les besoins des grands groupes qu'elles privilégient de ce fait.

Les PME cherchent donc à mieux faire valoir leurs intérêts auprès des milieux politiques grâce à l'action de leurs représentations professionnelles. Elles disposent de plusieurs lobbies, dont le plus important et le plus influent est la Fédération *Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW)*. Créé en 1975, ce groupement d'intérêts multisectoriel et indépendant des partis politiques, compte aujourd'hui un peu plus de 150 000 entreprises adhérentes ; près de 54 000 d'entre elles sont membres de la BVMW, les autres étant affiliées dans ses douze organisations professionnelles partenaires. Le cœur de l'activité de notre fédération est la promotion d'une politique plus favorable au *Mittelstand* – en Allemagne comme dans l'Union européenne.

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 89, décembre 2009.

Considérer la crise comme une opportunité

En cette fin 2008, les PME commencent à ressentir les premiers effets d'un resserrement du crédit : soit leur « banque-maison » (*Hausbank*) rejette leur dossier, soit elle formule des conditions plus contraignantes. Lors d'une enquête que nous avons effectuée auprès de nos membres, il est apparu qu'une entreprise sur deux se voit confrontée à cette situation. Une sur cinq affirme avoir eu à ajourner ses projets d'investissement dans l'intérêt de la continuité des activités et de ses salariés. Enfin, 80 % de nos membres s'attendent à des conditions encore plus restrictives au cours des mois à venir.

Une entreprise du *Mittelstand* s'adresse traditionnellement à un établissement des réseaux publics des *Sparkassen* ou des *Volks- und Raiffeisenbanken*. Or les caisses d'épargne, contraintes de participer au sauvetage comme à la restructuration des banques publiques où elles sont parties prenantes, risquent alors de réduire en conséquence le volume de crédit accordé aux PME. Mais elles sont conscientes de leur rôle pivot et restent disponibles pour les PME. De leur côté, les entreprises ont commencé à multiplier au cours des dernières années leurs sources de financement, ce qui les rend moins tributaires du crédit bancaire classique.

Or toute crise, si elle est facteur de risque, présente aussi une opportunité. La meilleure politique consiste pour les PME à prendre conscience de leurs formidables atouts. Car la crise financière incite aussi les banques à redéfinir leurs activités, ce qui amène nombre d'entre elles à s'intéresser aux PME, ce qui ouvre à ces dernières de nouvelles perspectives de crédit – surtout si elles présentent un dossier porteur de valeurs immatérielles comme un portefeuille de marques, de brevets ou de licences. D'une manière plus générale, la crise forcera les PME à améliorer leur *rating* ; elles y gagneront en efficacité. Mais la principale chance que présente la crise est de révéler la nature plus structurelle des obstacles au développement du potentiel des PME, y compris aux yeux du monde politique : un état de la réglementation qui ne respecte pas suffisamment les besoins spécifiques des PME et un taux de prélèvements obligatoires désincitatif. La crise est donc aussi un appel à améliorer le cadre des activités.

Réduire le poids des prélèvements

L'un de nos principaux objectifs est d'aboutir à une baisse du poids des prélèvements obligatoires qui représentent aujourd'hui 52,2 % des coûts salariaux. Ce ratio place l'Allemagne dans le peloton de tête des pays de l'OCDE, loin devant la Suisse où la part des prélèvements est la plus faible en comparaison (29,6 % seulement).

Nous avons réalisé une enquête nationale auprès de nos adhérents pour recueillir leur réaction à un éventuel allègement des charges. Leurs réponses se passent de commentaire : les deux tiers (66 %) des PME disent qu'elles embaucheraient plus de collaborateurs si la charge fiscale baissait, et même la moitié d'entre elles si le niveau des cotisations se trouvait réduit.

Réduire le poids des prélèvements ne serait pas seulement bénéfique à l'emploi mais œuvrerait également pour une plus grande justice sociale. En effet, si le fisc allemand a pu accroître son encours de plus de 91 milliards € entre 2004 et 2007, les ménages n'ont vu baisser dans le même temps leurs impôts que de 18 milliards €. Il conviendrait en particulier de lutter contre un effet pervers du régime de l'impôt progressif et qui se

traduit par le fait que, sous l'effet de l'inflation, toute hausse des revenus aboutit mécaniquement à une hausse larvée de l'impôt sur le revenu. En moyenne, une augmentation du salaire de 1 % seulement accroît ainsi de 2 % le montant des impôts prélevés.

La réduction de la charge fiscale pour les PME doit s'effectuer sous ses deux aspects : celui de l'impôt sur le revenu auquel sont soumises les entreprises en nom personnel, nombreuses dans le *Mittelstand*, et celui de l'impôt sur les sociétés. La réforme de ce dernier, telle qu'elle est intervenue au début de 2008, n'a en rien allégé la pression fiscale sur les PME [voir sur ce sujet l'analyse détaillée de Klaus-Heiner Röhl ; NdIR] de cette réforme ; pis encore, elle leur impose de surcroît le contre-financement de la réduction de l'impôt sur les bénéfices des sociétés de capitaux puisque la réforme supprime la dégressivité des amortissements.

Le fait que celle-ci soit réintroduite pour deux ans dans le cadre du programme conjoncturel ne change pas la nature du problème. Il convient donc de revoir certaines dispositions de la réforme de la fiscalité des entreprises. Par exemple, en ramenant à un niveau plus réaliste l'évaluation des baux, crédits-baux ou contrats de gérance intervenant dans le calcul de la taxe sur les bénéfices des professions industrielles et commerciales (*Gewerbesteuer*).

Plus fondamentalement, l'avenir des PME comme du sens de l'entreprise ou de la culture entrepreneuriale ne sera garanti en Allemagne qu'à la condition que la réforme en cours de la fiscalité des successions respecte mieux les contraintes comme les intérêts spécifiques des entreprises familiales. En l'état actuel, le projet de réforme condamne purement et simplement à la fermeture des dizaines de milliers de PME dans les années à venir si rien n'est entrepris pour aménager fiscalement le changement générationnel d'une manière à ce que l'héritier ne soit pas pénalisé par le fisc quand il reprend l'entreprise.

Le compromis que vient de conclure le gouvernement de coalition sur la réforme de l'impôt sur les successions apporte une réponse dans l'ensemble satisfaisante puisqu'il prend en considération les principales critiques formulées par le *Mittelstand* à l'encontre de la première version du projet de loi. Ainsi, il réduit de 15 à 10 ans la durée pendant laquelle l'héritier doit conserver le patrimoine de l'entreprise pour bénéficier d'un abattement fiscal. Il eût mieux valu néanmoins que les législateurs renoncent purement et simplement à assortir de conditions la reprise d'une société par l'héritier.

Assouplir la réglementation du travail

C'est dans le domaine de la réglementation du travail que la propension de l'Etat à accroître les rigidités est la plus marquée. Nous nous contenterons de citer en exemple ici la législation en matière de protection contre le licenciement, particulièrement restrictive en comparaison européenne. Ou de rappeler le projet d'instauration d'un salaire minimum légal auquel travaille actuellement le gouvernement fédéral et qui porte atteinte au principe constitutionnel de l'autonomie tarifaire (*Tarifautonomie*), c'est-à-dire à la responsabilité exclusive des fédérations patronales et des syndicats en matière de fixation des salaires. Ou encore les discussions en cours sur une réglementation plus contraignante de l'emploi intérimaire, au risque de brider le dynamisme d'un secteur en plein essor. Sans oublier la Loi générale sur l'égalité de traitement (*Allgemeines Gesetz zur Gleichbehandlung, AGG*) entrée en vigueur le 18 août 2006 et qui, au lieu de se

contenter de transcrire les dispositions européennes en droit national a donné lieu à une surenchère en termes de non discrimination.

Réduire les charges administratives

Mais le principal frein à l'activité réside dans le coût des charges administratives. Les PME supportent en effet plus de 80 % du coût global pour l'économie que génère l'activisme bureaucratique en Allemagne, soit 30 milliards € au total selon l'estimation officielle publiée en avril 2008 par le gouvernement fédéral. L'office fédéral des Statistiques, de son côté, établit ces coûts à 40, voire 50 milliards €.

Dans son rapport de 2007 sur la mise en oeuvre de la méthode des coûts standard (*Standardkostenmodell*), le gouvernement fédéral dresse une liste détaillée des dispositions et obligations légales comme des coûts qu'elles induisent pour les entreprises. A elle seule, par exemple, l'obligation de conserver les factures coûte annuellement 6,2 milliards € aux entreprises. C'est l'obligation de loin la plus onéreuse. Elle est suivie en seconde et troisième position par la paperasse liée à la déclaration relative à la taxe sur le chiffre d'affaires (3,65 milliards €) et à la production du bilan annuel (3,54 milliards €). La disposition la moins coûteuse en comparaison (9 millions € seulement) est celle qui fait obligation aux entreprises du secteur de la récupération du bois de tenir un registre comptable journalier (*Betriebstagebuch*).

Aucune des initiatives prises jusqu'ici pour réduire les charges administratives n'ayant été suivie d'effets notables, l'objectif que s'est fixé le gouvernement fédéral de réduire les coûts administratifs de 25 % d'ici 2011 semble pour le moins ambitieux, si ce n'est même quelque peu contradictoire. Car en février 2007, le même gouvernement avait décidé, toujours dans l'objectif de ramener le poids de la paperasse à de plus justes proportions, « de procéder à une réévaluation du volume constaté des coûts administratifs afin d'identifier et de supprimer les coûts et charges inutiles ».

Mais au préalable avait été instituée une nouvelle bureaucratie : le Conseil national de contrôle des normes (*Nationaler Normenkontrollrat*), né en septembre 2006 en vertu de la Loi portant création de ce Conseil (*Gesetz zur Errichtung eines Nationalen Normenkontrollrates, NKR*) et composé de huit membres au mandat de cinq ans. Ce Conseil a pour mission de calculer les coûts administratifs induits par la législation en vigueur, mais aussi d'évaluer ceux qu'entraînerait la législation en projet. Jusqu'à présent, un bon tiers des quelque 11 000 obligations légales d'information avaient été sous-évaluées quant à leur coût.

Dans le cadre de sa politique de réduction des obstacles administratifs, le gouvernement fédéral a pris diverses dispositions. D'une part, il a décidé des mesures d'accompagnement parmi lesquelles l'adoption en juillet 2008 d'un projet de Loi de simplification des procédures fiscales (*Steuerbürokratieabbaugesetz*, littéralement : Loi de réduction de la paperasse fiscale). D'autre part, il a fait adopter un train de trois lois visant à réduire les charges administratives pesant sur les PME (*Mittelstandsentlastungsgesetze, MEG*). Les deux premières (*MEG I et MEG II*) sont entrées en vigueur respectivement en août 2006 et en septembre 2007 (l'essentiel des dispositions de la *MEG II*), la troisième (*MEG III*), dont le texte a été adopté en conseil des ministres en juillet 2008, est actuellement en cours de lecture parlementaire. Elles suppriment un catalogue disparate de règlements isolés, d'obligations et de servitudes qui s'imposaient jusque là aux entreprises.

La loi *MEG II* a ainsi rendu caduques 17 dispositions, allégeant les charges administratives qui pesaient sur les PME. Désormais, par exemple, les petites entreprises n'ont plus à répondre que trois fois par an aux enquêtes statistiques ; quant aux créateurs d'entreprises, ils sont totalement exemptés de cette obligation d'information. Mais ces allègements, certes utiles, n'apportent qu'une faible réduction des coûts, d'un volume de 60 millions € seulement.

La loi *MEG III*, en cours d'adoption [elle est entrée en vigueur en mars 2009 ; IB], n'apporte pas, elle non plus, d'amélioration sensible. Certes, elle supprimera pour 460 000 entreprises artisanales l'obligation d'information dans le cadre du recensement sectoriel qu'effectue Destatis, mais elle ne se traduit que par un allègement de 24 millions €. Certes, 175 000 propriétaires d'agences de voyage, de teintureries et d'ateliers de réparation seront dispensés d'apposer sur leur pas de porte une plaque portant mention de leur nom intégral, ce qui réduit les coûts de 66 millions €. Mais le catalogue des dispositions disparates ainsi abrogées ne réduira les coûts administratifs que de 100 millions € au total.

Au vu de cet état de fait, on peut se demander si le train de mesures des trois lois *MEG* permettra d'atteindre son ambitieux objectif affiché, à savoir réduire de 850 millions € le coût des charges administratives pour les PME. D'autant plus que, depuis décembre 2006, la charge administrative s'est en réalité accrue : certes, 130 obligations légales d'information ont été supprimées depuis, et 230 autres modifiées, mais dans le même temps, 500 nouvelles ont été adoptées. Jusqu'à mi-mandat, le gouvernement de Grande coalition avait fait voter quelque 700 lois ; les trois quarts d'entre elles ont engendré des coûts administratifs supplémentaires.

Investir plus et mieux dans la formation

Le *Mittelstand* manque cruellement de main d'œuvre qualifiée : 400 000 emplois sont vacants. Cette situation inquiétante pour la compétitivité de notre économie a pour principale origine un niveau de dépenses d'éducation et de formation trop faible en comparaison internationale. L'Allemagne n'investit que 5 % de son PIB dans l'éducation et la formation, alors que les Etats-Unis ou la Corée du Sud y consacrent plus de 7 %.

Or en même temps, la plupart des écoles comme des universités dispensent des qualifications qui ne tiennent pas compte des besoins de l'économie. C'est ainsi que, au total, 8 % des élèves quittent le système scolaire sans diplôme, que 17 % des jeunes sortent du système de formation professionnelle sans métier et que 30 % des étudiants abandonnent leurs études. La souveraineté des Länder dans le domaine scolaire et universitaire (le Bund n'est pas compétent) constitue elle aussi un handicap pour la compétitivité du système allemand de formation, puisqu'elle multiplie par seize les approches et les budgets en matière de politique éducative.

Réduire les charges sociales (assurance maladie)

La principale mesure de la réforme de l'assurance maladie qui entrera en vigueur le 1er janvier 2009 est l'institution d'un Fonds santé d'une haute complexité. Pour la première fois dans l'histoire de la RFA, le gouvernement fédéral a fixé un taux de cotisation

unique pour toutes les caisses d'assurance maladie du régime légal. Il est supérieur de 0,6 point de pourcentage à l'actuel taux moyen qui se situe à 14,8 % du salaire brut.

Or, dans la mesure où les employeurs supportent la moitié des cotisations prélevées sur les salaires de leurs salariés, ils verront s'accroître arithmétiquement leurs coûts salariaux annexes, ce qui renchérra le coût du travail en Allemagne. Et parmi les PME, ce sont surtout les entreprises artisanales qui verront ainsi s'alourdir considérablement leurs charges. Ces conséquences indirectes de la réforme ne seront pas sans effet sur la compétitivité globale du site Allemagne.

LES CHANTIERS DE RÉFORMES À ENGAGER sont innombrables et urgents. Mais avant tout, il convient que le monde politique change de perspective et développe une nouvelle approche de son action pour que l'Allemagne reste compétitive dans le jeu de la concurrence européenne et mondiale. Et il convient de ménager un plus grand espace de liberté au *Mittelstand* afin que les PME puissent déployer et faire fructifier pleinement leur potentiel d'innovation.

Faut-il rappeler que l'évolution au jour le jour des cotations boursières n'est pas une préoccupation majeure pour les petites et moyennes entreprises ? Leur stratégie est orientée sur le long terme, sur la patiente construction d'une activité stable et pérenne, donc sur son développement durable. En tant qu'acteur économique, le *Mittelstand* assume son rôle de partenaire des pouvoirs publics. Mais de ce fait même, il attend du politique qu'il assume lui aussi son rôle, qui est de créer un environnement réglementaire favorable à l'activité, en particulier à celle du *Mittelstand*. De plus, dans la situation de crise que nous traversons actuellement, une telle politique se révélera plus efficace que tout plan de soutien sectoriel ou de subventions aux entreprises.

(Traduction : I. Bourgeois)

Indications bibliographiques

« Bundeskabinett beschließt Drittes Mittelstandsentslastungsgesetz », communiqué en date du 23-07-2008 publié par le ministère fédéral de l'Economie (www.bmwi.de) et enrichi de liens vers les textes de ce projet de loi ainsi que des deux lois précédentes

Bürokratieabbau. Jetzt Entscheidungen treffen. Jahresbericht 2008 des Nationalen Kontrollrats, juin 2008 (www.normenkontrollrat.bund.de)

Bürokratiekosten : Erkennen – Messen – Abbauen. Bericht der Bundesregierung 2007 zur Anwendung des Standardkosten-Modells, www.bundesregierung.de

CGPME, *Simplifier la vie des PME – 10 mesures*, et *Pour un Small Business Act à la française*, documents présentant les positions de la CGPME, publiés respectivement en août et juin 2007 (www.cgpme.fr)

DEUTSCHE BUNDESBANK, « Zur wirtschaftlichen Situation kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland seit 1997 », *Monatsbericht*, décembre 2006

KfW, *Mittelstandspanel 2008*, novembre 2008 (www.kfw.de)

PME 2008. Rapport OSEO sur l'évolution des PME, Paris, 2008

ZUMFELDE M., « L'assouplissement du droit allemand des licenciements », in **BOURGEOIS I.** (dir.), *Le modèle social allemand en mutation*, Travaux et Documents du CIRAC, 2005

Zwischenbericht des Staatssekretärsausschusses Bürokratieabbau an das Bundeskabinett. Sachstand über das Regierungsprogramm „Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung“, avril 2008 (www.bundesregierung.de/buerokratieabbau).

- II -

**PORTRAITS
D'ENTREPRISES**

Ritter Sport : l'âme d'une marque

Caroline Guiot

*Alfred Ritter GmbH & Co. KG, fondée en 1912, a ouvert le 20 janvier 2010 une boutique-concept à Berlin : BUNTE SCHOKOWELT, à la fois magasin, lounge, atelier pour enfants. La société est une de ces moyennes entreprises familiales allemandes qui se positionnent avec succès au sein d'un marché mondial hautement standardisé : celui du chocolat. Il est vrai que la société se différencie par une marque à forte identité : Ritter Sport (créée il y a 78 ans), dont la notoriété spontanée s'élève en Allemagne à 99 %. Et la société familiale, dont le CA s'élevait à 274 millions € en 2009, s'enorgueillit d'une part de marché de 23 % sur le segment des tablettes de chocolat de 100g outre-Rhin. Exportatrice, elle s'apprête à aborder le marché chinois... La stratégie de l'entreprise est révélatrice de ces facteurs à la base de la compétitivité de nombre de sociétés dans cette 'classe moyenne' des PME allemandes qui ont su résister sur un segment difficile : celui 'du milieu' entre les leaders spécialisés dans une niche et les producteurs de masse... **

L'identité de Ritter Sport : le carré et les couleurs, le packaging et le slogan

La notoriété de la marque s'est établie sur deux 'coups' marketing. Le premier, c'est le carré : Clara Ritter, co-fondatrice de la société avec son époux Alfred en 1912, suggère de créer une tablette de chocolat « *qu'on puisse glisser dans chaque poche de veste de sport sans qu'elle se casse et qui aurait le même poids qu'une tablette ordinaire* ». La production est lancée en 1932 : les tablettes carrées Ritter Sport sont uniques. La deuxième pierre de l'identité visuelle est posée en 1974. Alfred Otto Ritter, fils du fondateur, prend une décision audacieuse : emballer chaque sorte de chocolat de la gamme d'une couleur vive qui lui sera propre : le bleu pour le chocolat au lait, le vert pour le chocolat aux noisettes, le rouge pour le chocolat au massepain, etc. Jusqu'alors, seuls l'aluminium, la cellophane ou la couleur marron étaient utilisés pour le chocolat. C'est une révolution telle qu'un article y fait référence dans le dictionnaire du design de l'Allemagne (édition 1974) sous le titre : « *les emballages colorés de Ritter* ».

Une autre innovation de Ritter Sport concerne le packaging : en 1976, le sachet tubulaire et le système d'ouverture exclusif « Pliez, c'est ouvert » permettent une ouverture facile simplement en cassant la tablette ; l'emballage se décolle puis se referme, grâce à un pliage collé. Une campagne publicitaire d'envergure nationale assoit la réussite de Ritter Sport, avec son slogan, demeuré inchangé : « Carré. Pratique. Gourmand. » (« *Quadratisch. Praktisch. Gut.* »).

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 84, décembre 2007.

Aux innovations marketing s'ajoutent les innovations gustatives : la gamme compte aujourd'hui plus de 20 variétés de tablettes de 100g. L'offre est adaptée à une clientèle segmentée. Cible stratégique dans une société soucieuse de sa santé, les diabétiques et toute personne surveillant sa ligne ont une gamme de tablettes dédiée. La présentation s'est diversifiée elle aussi : au classique carré de 100g s'ajoutent les mini-tablettes puis, en 2006, la tablette de 250g – toujours carrée.

Parallèlement sont présentées des collections saisonnières : à la mi-novembre 2007 était lancée l'édition d'hiver avec des pralinés aux éclats d'étoiles à la cannelle (*Zimsterne*) ou de pain d'épices (*Lebkuchen*), traditionnelles pâtisseries de Noël. L'édition de printemps 2008 était celle des chocolats fourrés « Ramazzotti »... Cette capacité à innover et à s'adapter en permanence aux goûts et rythmes de vie des consommateurs allemands est indéniablement un des facteurs clefs du succès de l'industriel du chocolat.

L'art du carré

Amateur d'art contemporain, Marli Hoppe-Ritter, petite-fille du fondateur, s'engage dans le mécénat en 1985. La collection prendra forme autour du thème du carré dès 1994. Pour la collectionneuse, l'histoire du carré dans l'art du 20^e et du 21^e siècle revêt un intérêt artistique évident, utilisant les mathématiques et la logique pour interroger le spirituel, questions sérieuses et réponses parfois humoristiques.

Afin d'accueillir la collection et de l'ouvrir au public, un musée est construit à Waldenbuch. Conçu par l'architecte berlinois Max Dudler, le plan du bâtiment est un carré de 44 mètres de côté. Ouvert le 18 septembre 2005, il a accueilli plus d'une douzaine d'expositions thématiques, des dizaines d'artistes exposés, et plus de 165 000 visiteurs, dont 18% d'enfants, des programmes d'initiation à l'art leur étant dédiés, accompagnés d'une visite de l'atelier de fabrication du chocolat jouxtant l'usine.
(www.museum-ritter.de).

Tous ces points se conjuguent pour faire de la marque Ritter Sport une valeur sûre que les clients revendiquent et s'approprient d'autant plus facilement que les carrés de 100g sont commercialisés non seulement dans la distribution classique, mais aussi dans les stations-service, en pleine adéquation avec une identité liée à la fonctionnalité et à la mobilité.

Pour entretenir la confiance de ses clients, l'entreprise propose même aux « amis de Ritter Sport » un site dédié (www.rittersportfreunde.de). Créativité, fiabilité des produits et proximité avec la demande entretiennent ainsi un capital de confiance et de sympathie qui porte la marque, dans le pur respect des « 10 commandements » définis par la Fédération allemande des marques (www.markenverband.de).

Un des pivots de la fiabilité est bien sûr la qualité de ces produits de grande consommation, attestée par le label « *gut* » décerné cet automne par la représentation des consommateurs, la très redoutée *Stiftung Warentest*. Les chocolats Ritter Sport ne sont élaborés qu'avec du beurre de cacao, n'usant pas de l'autorisation accordée par la Commission Européenne d'adjoindre jusqu'à 5 % de matière grasse végétale autre (Directive 2000/36 du 23-06-2000). Il en est de même de la sécurisation de l'approvisionnement en noisettes, autre ingrédient phare, dont les impacts se mesurent en qualité comme en coût, compte tenu de la récente flambée des prix de cette matière.

Cette qualité supérieure ne se traduisait pas directement dans les prix, qui étaient restés jusqu'en 2007 dans la moyenne (0,69 € les 100g) d'une gamme allant de 0,35 € (marques discount) à 1,95 € (Lindt par exemple). Cependant, Alfred T Ritter a revendu début 2008, et de nouveau en 2010, une hausse significative de près de 20% (sur

deux ans), justifiée par l'envolée des prix de nombreux ingrédients (cacao, lait, noisettes). Or cette hausse du prix des tablettes de chocolat, d'environ 10-12%, commune à plusieurs entreprises du secteur (Kraft Foods, Nestlé, Mars) avait attiré l'attention de l'Office Fédéral des Cartels (*Bundeskartellamt*) en février 2008, qui a enquêté sur une possible entente sur les prix. Une nouvelle enquête a été diligentée en janvier 2010.

Au-delà des problématiques de maîtrise des coûts, la qualité inclut le respect des attentes des clients en ce qui concerne la provenance des ingrédients – surtout s'agissant d'une filière mondialisée comme le cacao et dans le contexte des valeurs accordées à une agriculture biologique. Dès lors, la firme souligne volontiers qu'elle soutient la production « durable » de cacao au Nicaragua.

Le souci permanent du respect de l'environnement est un autre élément clef de l'image attachée à la marque. Dès 1991, Ritter Sport passe du matériau composite au mono-matériau en polypropylène, optant ainsi pour un emballage intégralement recyclable. Trois ans plus tard, elle est certifiée de la norme DIN EN ISO 9001, l'environnement et la qualité étant au centre d'un système de management complet.

Plus récemment, avec la mise en exploitation d'une centrale de chauffage à distance en 2002, le système de récupération d'énergie utilise le pouvoir calorifique émanant des vapeurs des équipements de production. La puissance récupérée est utilisée pour le chauffage (des bâtiments et des utilités), ce qui permet une économie d'énergie primaire tout en réduisant les coûts et les émissions de CO₂... sans recourir au nucléaire, autre argument clef dans la communication de marque.

S'il est mis en avant, l'investissement dans l'écologie ne se résume pas à une réponse opportuniste aux préoccupations de l'opinion, en l'occurrence des consommateurs. Certes, pour Alfred T. Ritter, petit-fils du fondateur et actuel patron, il s'agit de maîtriser l'impact des modes de production actuels sur l'environnement et d'agir ainsi pour les générations futures. Cet engagement a valu à l'entreprise d'être nominée pour le « Prix du Travail » (*Preis der Arbeit*), décerné pour la première fois à la fin 2006 par un groupement de six publications proches des consommateurs, des milieux écologistes, de gauche ou chrétiens : le *Forum Zukunftsökonomie*.

Mais si ce prix récompense la « culture de la responsabilité » de l'entrepreneur au sens où l'entend une partie des médias aujourd'hui, c'est-à-dire parée d'une très forte connotation écologique, l'acception qu'en a le chocolatier est beaucoup plus traditionnelle et beaucoup plus large.

Profondément ancrée dans la culture allemande, cette approche traduit la responsabilité de l'entrepreneur vis-à-vis de la société – un devoir inscrit dans la Constitution, mais aussi fondé sur de profondes valeurs. « *Pour une entreprise familiale comme la nôtre, une croissance durable, qui ait un sens aux plans écologique et économique, est plus importante que le succès à court terme* ». Voilà le credo de l'entreprise tel que le formulait A. Ritter lors de la présentation du bilan 2006 et tel qu'il pourrait être formulé par n'importe lequel de ses homologues allemands.

Cette responsabilité s'entend comme l'implication personnelle d'un patron qui se doit d'innover en permanence, anticipant les nécessaires adaptations des moyens de production aux contraintes nouvelles ou futures, afin d'accroître la rentabilité et donc d'assurer la pérennité de l'entreprise et la sécurité de l'emploi (plus de 800 salariés), dans une vision à long terme. Elle implique d'absorber les à-coups du marché pour ne

pas licencier une main-d'œuvre qualifiée, motivée et attachée à l'entreprise dès les premières fluctuations négatives. Elle implique bien évidemment la formation de la relève : le chocolatier occupe 30 apprentis et s'engage à en recruter huit par an.

C'est ce profond ancrage de l'action dans un système de valeurs qui fait la force de la marque, et donc de l'entreprise, sur un marché chocolatier mondialisé et standardisé. C'est là, appliqué à l'industrie agro-alimentaire, le secret de la réussite que partagent nombre d'entreprises moyennes allemandes, bien qu'elles soient 'prises en sandwich' entre les leaders de niche et les producteurs de masse. Elles évitent les pièges de l'imitation, impossible, des stratégies des deux autres catégories, préférant construire leur compétitivité sur la notoriété d'une entreprise consciente des valeurs qui fondent sa réputation et garantissent la qualité fiable de ses produits.

S'adapter aux mutations du marché comme des goûts des consommateurs

Cela dit, le marché du cacao et de ses produits dérivés est porteur, car dynamique. L'organisation internationale du cacao (ICCO) constate dans son dernier rapport annuel un accroissement continu de la consommation mondiale de cacao, passée à 3 476 000 tonnes de fèves en 2005/06, soit + 20,5 % en quatre ans. Dans ce contexte, la production mondiale de cacao a elle aussi augmenté significativement de 25,3 % ces quatre dernières années, passant à 3 592 000 tonnes.

Or si une part croissante de la production est transformée par les pays producteurs (presque 37 % en 2005/06), la transformation des fèves en produits de base (pâte et beurre de cacao) reste très concentrée, puisque 42 % de cette activité sont réalisés par trois sociétés : Archer Daniels Midland (Etats-Unis), Barry Callebaut (Suisse) et Cargill (Etats-Unis). L'industrie du chocolat, bien que plus éclatée, est elle aussi dominée par quelques multinationales : Nestlé (Suisse) dont la part de marché mondiale s'élève à 10,2 %, suivie de Ferrero (Italie), Cadbury Schweppes (Royaume-Uni), Masterfoods (USA) et Hershey (USA).

L'activité de ces géants mondiaux ne doit pas masquer la grande diversité des autres acteurs du sucré, et notamment la présence significative de 9 sociétés allemandes dans le *Top 100* des firmes du secteur, publié par *Candy Industry*, magazine du chocolat et de la confiserie, dont trois parmi les 30 premières : Haribo, Storck et Alfred Ritter. Ces réussites commerciales sont à rapprocher à la fois de la consommation nationale et de la dynamique des exportations. En effet, toujours selon l'ICCO, avec plus de 11 kg de chocolat consommés par an et par habitant, les Allemands sont les plus gros consommateurs au monde (presque 1 kg par mois !), devançant de peu les Belges, les Suisses et les Anglais, qui ont tous une consommation de plus de 10 kg par an et par habitant.

La demande intérieure reste dynamique, expliquant par ailleurs qu'on recense quelque 90 industriels du chocolat en Allemagne, dont Stollwerck, Feodora ou Hachez pour ne citer que les plus connus outre Ritter Sport. Par ailleurs, selon la Fédération de la confiserie (*Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie, BDSI*), les exportations allemandes de produits chocolatés explosent : + 14,7 % de 2005 à 2006 (soit 220 400 tonnes) en ce qui concerne le cacao et les matières transformées, et +7,5 % (346 500 tonnes) pour ce qui est des chocolats (pour une valeur de 1,4 milliards €, en hausse de 9,2 %).

Forte de ce contexte comme de ses atouts, Ritter Sport développe sa présence sur les marchés étrangers depuis les années 1980. Alors qu'en 1987, la part des exportations était de 10 %, c'est, en 2007, 30 % de la production qui s'est vendue dans plus de 70 pays. La politique en la matière est de se baser sur des études de marché pour n'offrir dans chaque pays qu'une sélection restreinte de la gamme de produits, correspondant aux goûts locaux. En France par exemple, seules 7 variétés sur les 22 sont proposées à la vente.

Cette stratégie porte ses fruits : après seulement cinq années de présence en Russie, la société affiche 5,3 % de part de marché et une place de n° 7 sur le marché local en 2006. Ritter Sport se lance aujourd'hui dans la conquête des marchés asiatique et indien dont les perspectives de croissance sont alléchantes, même s'il faut commencer par faire évoluer les habitudes de consommation : les Chinois par exemple ne consomment encore en moyenne que 120g de chocolat par an et par habitant (ICCO)...

Mais Ritter Sport doit affronter d'autres défis. Les tendances de consommation évoluent rapidement dans les pays industrialisés et, dans le domaine de la confiserie, le combat contre l'obésité mène à des attaques virulentes. Or nombreuses sont les études scientifiques qui découvrent de nouveaux bénéfices aux molécules contenues dans le chocolat, comme les polyphénols, réputés anti-oxydants. Et de la même façon que le marché du lait a vu apparaître ces dernières années des produits enrichis en vitamine D et en calcium, il est envisagé de fabriquer un chocolat 'utile', enrichi en polyphénols.

Une autre problématique est l'attention croissante attachée par les consommateurs à la qualité de la culture de cacaoyers et aux enjeux du commerce équitable. De même, la tendance est au retour aux origines : de plus en plus de tablettes de chocolats sont élaborées à partir de fèves spécifiquement issues d'un terroir identifié. Mais cette quête des origines, conjuguée à la sensibilité au commerce équitable, signifie un retour du chocolat noir, qui n'est typiquement pas la préférence des consommateurs allemands, plus adeptes des variétés au lait.

LA STRATÉGIE ADOPTÉE PAR ALFRED RITTER GMBH & CO. KG, alliant innovations marketing et gustatives, est une composante essentielle de sa réussite, dans un marché dominé par des multinationales. La gestion familiale de la société, traduite dans la valorisation de son engagement sociétal comme de sa conscience de l'environnement, est ce qui confère ses ou sa valeur(s) à la marque Ritter Sport – en un mot : qui donne une âme à un produit manufacturé. Même si cette approche un brin paternaliste peut prêter à sourire en France, c'est en elle que se reconnaissent les consommateurs allemands, convaincus que l'évolution de leurs attentes est prise en considération.

En constante innovation, l'industriel n'a pas besoin de jouer la carte de la 'tradition'. Et ce n'est pas le court terme non plus qui guide la stratégie de cette entreprise bien ancrée dans son 'terroir', l'industrielle région de Stuttgart, mais cette conception du développement *durable* si caractéristique des entreprises familiales et qui confère la compétitivité à cette 'classe moyenne' (*Mittelstand*) dominante au sein des PME allemandes. Car comme le rappelle Alfred T. Ritter, petit-fils du fondateur : « *le succès et le profit ne se mesurent pas en années, mais en générations* ».

Indications bibliographiques

The International Cocoa Organization (ICCO), « Rapport annuel 2005/2006 », 2007 ; « Cocoa resources in consuming countries », 06-2007 ; www.icco.org

« Die Schokolade wird öko, bitter und gesund », *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 29-10-2006

« Schokoladenhersteller unter Kartellverdacht », *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 11-02-2008

« Alfred T. Ritter: Quadratisch, praktisch, gut », *Stuttgarter Nachrichten*, 23-02-2010

www.bdsi.de

www.candyindustry.com

www.germansweets.de

www.ritter-sport.de.

Delo : un *hidden champion* aux réseaux multiples

Solène Hazouard

Le fabricant de colles industrielles Delo est l'une des cinq PME familiales à avoir été choisies par la Fédération de l'industrie allemande (BDI) pour incarner les valeurs de ce Mittelstand industriel dont le rôle économique est plus que jamais déterminant en temps de crise. Implantée à Windach près de Munich, Delo a pour clients des entreprises comme Bosch, Daimler, Infineon ou Siemens, ses produits trouvant leur application dans des secteurs aussi variés que l'électronique, les cartes à puce, la sous-traitance automobile, la verrerie ou la plasturgie.

*Avec 80 % de parts de marché mondiales dans le secteur des colles pour cartes à puce (en 2008), 230 collaborateurs et un chiffre d'affaires 2009/2010 de près de 30 millions €, l'entreprise bavaroise fondée en 1961 appartient à ce groupe des hidden champions caractéristiques du Mittelstand outre-Rhin : des PME, qui bien que positionnées au premier rang européen ou dans le trio de tête mondial, demeurent largement méconnues du grand public. Le succès de Delo repose, plus encore que pour ses homologues et les PME allemandes en général, sur sa capacité à se constituer un réseau de partenaires économiques et institutionnels. Car il est consolidé au niveau fédéral par l'engagement personnel de Sabine Herold, codirigeante et copropriétaire de l'entreprise.**

Un fleuron de la chimie des spécialités

L'activité de Delo relève de la chimie, quatrième branche de l'industrie allemande derrière l'industrie automobile, la construction mécanique et l'électrotechnique. La branche a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 178,8 milliards €, dont 54,7 % en dehors de l'Allemagne. En 2007, le CA s'élevait à 173,6 milliards €, la Bavière y contribuant à hauteur de 9,4 %, loin derrière la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (31,6 %).

Outre-Rhin, Delo fait partie de ces 91 % d'entreprises de la branche qui emploient moins de 250 salariés et constituent respectivement 24 % de l'emploi et 18,4 % du CA de l'industrie chimique (VCI, 2006). Car, bien que leur importance soit relative en termes d'effectifs ou de CA global, les PME jouent un rôle déterminant dans la structure d'une branche où plus de la moitié des entreprises occupe moins de 20 collaborateurs. Elles se consacrent notamment à la chimie des spécialités, dans des domaines (colles, laques, pigments, chimie des bâtiments) offrant des solutions adaptées aux besoins des clients.

Au cours de l'exercice 2008/2009 (clos le 31 mars), l'entreprise bavaroise a réalisé 52 % de son CA à l'étranger, se plaçant ainsi au niveau de la moyenne allemande du secteur. Dans son processus d'internationalisation, elle a fait le choix de diversifier ses

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 92, juillet 2009.

formes d'implantation. Delo fait ainsi appel à des distributeurs dans neuf pays européens (notamment la France, l'Autriche, la Suède, la Suisse et l'Espagne), en Asie (Chine, Singapour, Corée du Sud, Thaïlande), ainsi qu'aux Etats-Unis. Au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie en revanche, Delo dispose de ses propres ingénieurs commerciaux.

Une PME familiale innovante et internationalisée

Dès sa création en 1961 à Munich, Delo commercialise des adhésifs pour l'industrie. En 1989, son rachat par l'entreprise ESPE Dental AG permet de transposer à l'échelle industrielle un savoir-faire acquis en médecine dentaire en matière de durcissement par la lumière. La même année, l'entreprise dépose un brevet pour l'activation préalable d'adhésifs durcissant à l'aide de cations. Après le déménagement de ses locaux dans la ville de Landsberg, située à 55 km à l'ouest de Munich, Delo se voit attribuer pour la première fois en 1996 le prix de la qualité de la part de son client Philips Sound Solutions (PSS).

L'année suivante, la PME fait l'objet d'un *management buy-out* orchestré par Wolf-Dietrich Herold, alors directeur général d'ESPE Dental AG et de Delo depuis de nombreuses années, et sa femme Sabine Herold, entrée chez Delo en 1989, précédemment en charge des domaines ingénierie, marketing et vente. Par la suite, l'entreprise croît rapidement et en 2002, la relation client-fournisseur liant Delo à PSS est récompensée par l'Association des ingénieurs allemands (VDI). Un an plus tard, la PME reçoit le prix de l'innovation de l'association RadTech Europe pour son produit Dam&Fill®, qui présente la particularité de protéger les composants de cartes à puce. En 2007, ce même prix récompensera ses masses de scellement de diodes électroluminescentes organiques.

L'ouverture de la PME au continent asiatique se produit en 2004, avec l'implantation d'un bureau de représentation à Shanghai. Dans le cadre d'une étude comparative menée auprès de 167 entreprises à l'échelle fédérale, le fabricant de colles industrielles se voit décerner la même année le label « TOP 100 – entreprise innovante du *Mittelstand* », occupant la septième place dans la catégorie « climat innovant ».

En raison de son expansion, Delo transfère en 2006 ses locaux de production, de stockage et d'expédition à Windach, à 40 km à l'ouest de Munich, sur un site de 25 000 m², soit 2,5 fois plus spacieux qu'à Landsberg. L'installation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise sera achevée l'année suivante. Enfin en 2008, Delo reçoit des mains du ministre bavarois de l'Economie le prix de la qualité dans la catégorie « industrie » et ouvre une première filiale sur le continent américain, à Boston.

La PME a en outre établi des bureaux de représentation en Chine, à Singapour et à Taïwan et possède depuis 2008 une filiale à Boston, qui a généré dès la première année une croissance de 33 % de son CA aux Etats-Unis. Son réseau international est consolidé par la tenue d'une réunion annuelle entre les représentants des différents pays, destinée notamment à déterminer le meilleur partenaire à l'échelle mondiale. A cette occasion, les distributeurs présentent l'évolution de leurs marchés respectifs et se forment aux nouveaux produits de l'entreprise.

Un intense engagement dans les réseaux professionnels et politiques

Conformément à l'usage outre-Rhin, Delo est affiliée aux fédérations professionnelles de son secteur d'activité. Ainsi, la PME est membre de la Fédération industrielle allemande des procédés adhésifs (*Industrieverband Klebstoffe e.V.*), dont les dirigeants font notamment partie du comité consultatif de la Fédération VCI auprès du Bundestag ou de la section « Techniques adhésives » de l'Association pour la chimie et les biotechnologies DECHEMA. L'entreprise appartient également à RadTech Europe, Association européenne pour la promotion des technologies de séchage par rayonnement UV et faisceau d'électrons pour joints, revêtements et adhésifs, qui comprend non moins de 300 membres issus de 26 pays. S'y ajoute son affiliation à la Fédération allemande de

soudage et procédés associés (DVS), qui comptait en 2007 plus de 18 000 membres, dont 1 000 entreprises industrielles et commerciales.

Au niveau de la branche, les intérêts de l'entreprise sont représentés par sa codirigeante et codétentrice Sabine Herold, membre du Groupe de travail sur la recherche et du Comité des entrepreneurs indépendants de la Fédération VCI (Francfort-sur-le-Main). A travers l'activité de ses 40 comités thématiques, la Fédération représente les intérêts de 1 600 entreprises implantées sur le territoire allemand auprès de responsables politiques, économiques, de la recherche et des médias. S. Herold fait également partie de l'Association DECHEMA qui regroupe plus de 5 500 chercheurs, ingénieurs, entreprises, institutions et centres de recherche, et dont la principale fonction est d'établir une passerelle entre recherche, milieux économiques et politiques et opinion publique.

Si une telle appartenance aux fédérations professionnelles de branche est certes non obligatoire, mais usuelle outre-Rhin, la participation de Sabine Herold au Comité pour les PME du BDI, dont elle est l'une des neuf responsables, témoigne du fort engagement personnel pour la défense des intérêts du *Mittelstand*, rendu possible notamment par l'organisation bicéphale de la direction de l'entreprise. Assumant pleinement sa fonction de porte-parole des PME outre-Rhin, Sabine Herold nous expliquait lors d'un entretien : « *les responsables de PME ont trop rarement accès au domaine politique. Mes diverses affiliations me permettent d'exposer mes idées et suggestions et de les soumettre, via les fédérations, aux décideurs politiques, ce qui représente un avantage considérable !* ».

Contrairement aux autres comités du BDI, qui rassemblent des experts salariés d'entreprises ainsi que des représentants de fédérations membres du BDI, le Comité pour les PME, qui se réunit une à deux fois par an, est en effet composé de 57 entrepreneurs issus du *Mittelstand*, essentiellement propriétaires de leur entreprise. Ces derniers analysent les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et élaborent des solutions, participant ainsi à la mise en place d'une politique globale de développement des PME. La nature transsectorielle de cette instance, cogérée par la Fédération des employeurs allemands (BDA), lui permet de s'impliquer dans l'activité des comités d'experts spécialisés du BDI, secteur par secteur, et d'intervenir au nom du *Mittelstand* auprès des responsables politiques, des fédérations économiques et de l'opinion publique.

Ses responsabilités au sein du BDI ont permis à Sabine Herold de se joindre en mars 2006 à une délégation conduite par le ministre fédéral de l'Economie d'alors, Michael Glos, lors d'une visite du Japon et de Singapour, ou encore de rencontrer le 15 juin 2009 Karl-Theodor zu Guttenberg, alors ministre fédéral de l'Economie, à l'occasion de la Journée de l'Industrie allemande organisée par le BDI. Le tissage de liens avec les responsables politiques à l'échelle fédérale s'était vu par ailleurs renforcé en 2005 lors de la nomination, par le ministre de l'Economie (alors Wolfgang Clement), de la codirigeante de Delo au Conseil pour les PME du ministère fédéral de l'Economie (BMW).i).

Le conseil, constitué pour la première fois en 1956 sous la présidence du ministre de l'Economie de l'époque Ludwig Erhard, se réunit deux fois par an. Composé d'experts indépendants, cet organe consultatif a pour vocation d'analyser l'évolution des PME au regard des changements structurels et des mesures de politique économique actuelles. Les thèmes abordés sont diversifiés : responsabilité des entreprises, politique fiscale et prélèvements sociaux, soutien à l'innovation, qualification des ressources humaines ou

encore réduction de la paperasse. Les PME supportent en effet plus de 80 % du coût global des charges administratives outre-Rhin. Leur montant, estimé l'an dernier à 30 milliards € par le gouvernement fédéral, pourrait atteindre 40, voire 50 milliards € selon l'Office fédéral des statistiques.

Toujours sur le plan politique, Sabine Herold a pris part en 2007 à une réunion rassemblant une quinzaine d'entrepreneurs autour de la chancelière Angela Merkel et consacrée en premier lieu à l'impôt sur les successions : entre 2001 et 2007 en effet, non moins de 22 000 entreprises ont été confrontées à la question du renouvellement générationnel. A cette occasion, la copropriétaire de Delo a proposé de répartir le coût de la formation professionnelle continue à parts égales entre l'Etat fédéral, l'employeur et le salarié. Elle regrette en outre que *« les programmes actuels de formation continue [soient] uniquement destinés aux travailleurs non qualifiés »*. Et elle estime qu'une *« approche globale »* est nécessaire, puisque celle-ci offrirait des possibilités de formation continue vers des niveaux de qualification plus élevés : *« l'apprentissage tout au long de la vie est en effet une des clés de notre société du savoir. En élargissant les compétences d'une main-d'œuvre déjà qualifiée, les entreprises pourraient accroître leur compétitivité. Dans le cas de Delo, cela permettrait de faire évoluer des collaborateurs déjà formés, comme les techniciens de laboratoire, vers un plus haut degré de spécialisation »*.

Sabine Herold défend par ailleurs l'idée d'une modernisation de l'aide fédérale à l'innovation et plaide dès lors en faveur du crédit d'impôt recherche (CIR), déjà mis en œuvre dans de nombreux pays européens, notamment en France : *« ce soutien direct aux entreprises diminuera automatiquement le poids de la fiscalité pour celles menant des activités de recherche, tout en réduisant considérablement la paperasse. La plupart des programmes d'aide se limitent au financement de projets. Et une fois la demande déposée, il faut souvent compter un an voire plus avant qu'elle soit acceptée. Une telle lourdeur administrative est inadaptée aux impératifs de marchés hautement réactifs ! »*. Un sujet d'actualité, intégré le mois dernier au programme commun CDU/CSU en vue des prochaines élections au Bundestag.

A l'échelle européenne, cette 'femme de réseaux' a participé fin 2004 à une manifestation organisée par l'UNICE (Union des Industries de la Communauté européenne, rebaptisée BusinessEurope en 2007), lors de laquelle elle a insisté sur les priorités des PME et leur manque de représentation à Bruxelles, permettant ainsi de confronter la théorie à la pratique.

Développement d'un partenariat interentreprises

Par delà la coopération institutionnelle, Delo a établi au fil du temps un partenariat interentreprises, dans une double perspective de croissance et d'innovation. Afin de développer son implantation sur le continent asiatique, qui constituait déjà 22 % de son chiffre d'affaires en 2007/2008, le fabricant de colles industrielles privilégie l'échange d'expériences : le 17 juillet 2008, Sabine Herold a ouvert au nom du Comité Asie-Pacifique de l'Economie Allemande (*Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft*, APA) le « Forum Asie-Pacifique » rassemblant à Nuremberg près de 400 responsables économiques. Depuis 1993, l'APA coordonne sur le sol allemand les activités est-

asiatiques du BDI, des fédérations des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHK), des banques (BdB) et du commerce extérieur et de gros (BGA) ainsi que les travaux de l'association de spécialistes de l'Asie qu'est l'*Ostasiatischer Verein*. « *Je partage les idées de l'APA et milite volontiers pour la suppression des barrières mondiales limitant l'accès aux marchés via une libéralisation homogénéisée à l'échelle globale* », souligne Sabine Herold. « *Je me suis notamment engagée pour la suppression des barrières douanières et la protection de la propriété intellectuelle, mais aussi pour la mise en application de normes et standards communs, afin de faciliter le travail quotidien en Asie. Il est urgent de créer des règles unitaires en la matière au lieu de constituer un patchwork d'accords de libre-échange bilatéraux* ».

Bien qu'initialement, l'Asie n'ait pas compté parmi les projets d'expansion de la PME bavaroise, plutôt orientée vers l'Europe, le choix est-asiatique a été motivé par la stratégie de délocalisation de ses clients, qui y ont implanté leurs sites de production dans des domaines tels que l'identification par radiofréquence (RFID) ou l'assemblage de téléphones mobiles. Comme nous l'explique Sabine Herold, « *l'ouverture de bureaux de représentation à Shanghai et Singapour allait de pair avec la volonté de garantir à nos clients un support technique optimal sur le terrain. Lors de la production, le processus de collage doit être irréprochable afin d'assurer la qualité du produit final* ».

Outre une observation constante du marché dans certaines branches innovantes, la coopération client-fournisseur est vectrice d'innovation, dans une entreprise qui réalise tout de même 43 % de ses ventes avec des produits de moins de cinq ans. Depuis 1996, le fabricant de colles industrielles est régulièrement gratifié du titre de meilleur fournisseur de la filiale autrichienne de NXP (anciennement Philips Sound Solutions), elle-même leader dans le domaine des haut-parleurs de téléphones mobiles avec 30 % de parts de marché mondiales en 2008. Les critères déterminants se fondent non seulement sur la qualité des produits et le respect des délais de livraison, mais aussi sur le soutien technique apporté au client, parfois très en amont dans la phase de développement des produits. A l'occasion de la dernière cérémonie annuelle de remise des prix qui s'est tenue en octobre 2008, le responsable des achats mondiaux de NXP Autriche a souligné le rôle de premier ordre joué par des fournisseurs fiables et pérennes dans le succès d'une entreprise.

Toujours dans le cadre de ce partenariat, Philips Sound Solutions et Delo ont reçu en 2002 le prix *Win/Win-Cup*, attribué par l'Association des ingénieurs allemands (VDI), qui honorait la meilleure relation client-fournisseur parmi 17 groupes candidats. Cette distinction a permis de récompenser la stratégie de la PME qui consiste à travailler en coopération avec des clients clés présents sur des marchés à forte croissance. Cette stratégie est une réussite dans d'autres secteurs, par exemple celui des cartes à puces (partenaire : Infineon).

En partenariat avec Intune Circuits, fabricant finnois d'antennes RFID, et Mühlbauer, leader allemand sur les lignes de production d'étiquettes RFID, Delo a mené courant 2007 un projet de recherche sur ce marché porteur, qui représente un potentiel de plus de 20 milliards € à l'échelle mondiale en 2016. Définissant la compatibilité entre colles et antennes dans des conditions de production, Delo a contribué à l'élaboration d'une solution couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur RFID.

Avec l'entreprise Merck, qui commercialise les produits de la PME via son réseau de distribution mondial, Delo a conclu en juin 2008 un partenariat stratégique en vue de développer et mettre sur le marché de nouveaux adhésifs pour les composants de diodes électroluminescentes organiques produits par Merck. Actuellement utilisée pour les écrans de lecteurs MP3 et de téléphones mobiles, cette technologie est appelée à s'étendre aux écrans grand format, ce qui représente un fort potentiel en termes de chiffre d'affaires. Il s'agit ici d'un exemple de coopération réussie entre deux entreprises allemandes d'histoire et de structure totalement différentes. Le groupe Merck, qui a réalisé un CA de 7,6 milliards € en 2008, emploie plus de 32 000 salariés dans près de 60 pays. Il demeure cependant une entreprise familiale, la société en commandite par action (KGaA) étant détenue à hauteur d'environ 70 % par les membres de la famille Merck.

La coopération interentreprises se poursuit dans le cadre d'*InnoNet*, programme du ministère fédéral de l'Economie pour le soutien à la recherche dans les PME, intégré en 2008 au *Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand* (voir dans cet ouvrage l'article sur l'innovation dans les PME). Le programme a permis la réalisation d'un projet mené conjointement par Delo, l'entreprise allemande de transformation du verre Wagener et le fabricant suisse de systèmes en acier pour la construction de façades Jansen, en coopération avec l'Université technique de Dresde et l'Université de Duisbourg-Essen. Ce travail en partenariat science/industrie, « *un échange réciproque d'ordre fondamental* », comme le souligne Sabine Herold, a abouti en janvier 2009 à la présentation à Munich d'un nouveau concept de façade dans une construction hybride de verre et de métal, permettant de réduire la consommation énergétique.

D'autres projets, initiés selon les besoins des clients, sont menés avec le concours de l'Institut Fraunhofer de technique de fabrication et de recherche appliquée sur les matériaux (IFAM ; Brême). Un partenariat dont Sabine Herold décrit ainsi les enjeux stratégiques : « *l'IFAM dispose d'équipements test, très onéreux à l'achat, notamment dans le domaine de la micro-électronique. Nous demandons donc à l'Institut de réaliser des tests et mesures pour nos applications clients afin que nos produits puissent être homologués. En contrepartie, il arrive souvent que l'IFAM nous mette en relation avec de nouveaux clients* ».

L'importance du facteur humain

Delo a par ailleurs travaillé avec l'Université d'Augsbourg, dans le cadre d'une enquête menée par 11 étudiants auprès de plusieurs entreprises, sur des thématiques de gestion du personnel comme les mesures de formation, le transfert de connaissances et la recherche de jeunes talents. En outre, l'entreprise reçoit régulièrement des enfants d'écoles de la région dans ses laboratoires et prend part à des manifestations organisées à l'échelle fédérale visant à éveiller l'intérêt des adolescents pour les métiers requérant l'apprentissage des sciences dures, comme le « *Girls' Day* », journée annuelle d'initiation des écolières allemandes aux sciences et techniques créée en 2001, ou encore la « *Journée de la technique* », impulsée en 2004 par des associations et fédérations scientifiques et techniques comme le VDI, la Fédération de l'électrotechnique, de l'électronique et des technologies de l'information (VDE) ou la Fédération allemande de soudage et procédés associés (DVS).

Cette dernière s'associe à la Fédération européenne des procédés de soudure, de collage et de découpe (EWF) pour proposer des formations en matière de techniques de collage, organisées par l'IFAM en partenariat avec les ingénieurs de Delo. D'après Sabine Herold, cette collaboration de longue date offre l'opportunité de « *combiner idéalement la théorie et la pratique* ». Delo organise par ailleurs ses propres séminaires de techniques de collage ainsi que des formations à destination des clients, à l'instar de la plupart des PME hautement compétitives outre-Rhin.

Ces six dernières années, l'entreprise a beaucoup recruté, multipliant par deux le nombre de ses collaborateurs. L'identité de la PME est fondée sur le respect des compétences, et par là même des individus. Cette politique a contribué à faire de l'entreprise en 2007 l'un des 100 meilleurs employeurs dans le cadre de l'initiative « *Top Job* » du ministère fédéral de l'Economie, tandis qu'en 2009, Delo se voyait attribuer une distinction analogue à l'issue du concours « *Great Place to Work* » qui évaluait, auprès de 257 entreprises, la qualité du management et du travail en équipe, le respect, le *fair-play*, les possibilités d'évolution professionnelle et la satisfaction dans le travail.

Comme dans nombre d'entreprises allemandes, la responsabilité de Delo à l'échelle locale se traduit par la mise en place de coopérations d'ordre culturel et social. Sur le plan culturel, ce *hidden champion* (Simon, 2007) a sponsorisé en 2006 les activités du théâtre de la ville de Landsberg, en vue de créer un lien entre l'art et l'industrie. Delo a également participé en 2008 au financement du festival du court métrage de la ville de Dießen. L'entreprise renforce ainsi son ancrage régional, en soutenant par ailleurs un programme d'aide aux enfants défavorisés du district ou encore, en 2007, l'initiative bavaroiise « 3 jours pour les héros » lors de laquelle des groupes d'adolescents mènent, sur une base bénévole, des actions sociales, culturelles ou écologiques. Sur le plan social, avant de s'implanter sur le site de Windach, la PME a apporté un soutien financier aux crèches de la ville afin d'anticiper les besoins de ses nombreuses collaboratrices.

MALGRÉ UN LÉGER REcul DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU DERNIER EXERCICE 2008/2009 (-3 %) dû aux répercussions de la crise économique globale au second semestre, Delo semble disposer d'un certain nombre d'atouts dans ce contexte exceptionnel. Au cours des dernières années, le fabricant des colles industrielles désormais présentes dans un téléphone mobile sur deux à l'échelle mondiale a su tisser un réseau multidimensionnel qui lui permet de peser sur les stratégies sectorielles et les politiques fédérales relatives au *Mittelstand*, de consolider ses liens interentreprises et d'assurer un apport de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine des sciences dures, souvent délaissées par les étudiants, et encore plus par les étudiantes.

Par ailleurs, pour pallier les difficultés de la crise, l'entreprise continuera, en 2009/2010, de consacrer 10 % de son chiffre d'affaires à la R&D, se situant bien au-dessus de la moyenne de l'industrie chimique en 2008 (5,4 %). Car, souligne son codétenteur et codirigeant Wolf-Dietrich Herold, résumant ainsi non seulement la philosophie de son entreprise, mais aussi celle de l'ensemble des PME industrielles innovantes : « *les investissements dans les domaines d'avenir et les produits innovants revêtent une importance capitale pour ressortir plus forts de la crise* ».

Et si malgré ses nombreux atouts, cette entreprise de *B2B* reste bien souvent méconnue du client final (et par extension du grand public), c'est pour des raisons straté-

giques, comme nous l'indique Sabine Herold : « nous préférons être en contact direct avec nos clients et nous concentrer exclusivement sur notre travail ».

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I., « REACH : une régulation par la loi ou le contrat ? », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 76/2006

« Considérer la Chine avec le respect dû à un partenaire. Un entretien avec Monika Stärk, membre du bureau exécutif de l'OAV », Dossier spécial Chine, *Regards sur l'Economie allemande*, n° 87/2008

« Le facteur humain au cœur du réseau bavarois *Sensorik*. Un entretien avec Hubert Steigerwald », *Regards sur l'Economie allemande*, n° 90/2009

HAZOUARD S., « Des entreprises allemandes bien positionnées en Chine », Dossier spécial Chine, *Regards sur l'Economie allemande*, n° 87/2008

« Le pôle biotech de Munich : une "culture de l'innovation". Un entretien avec Horst Domdey », *Regards sur l'Economie allemande*, n° 86/2008

SIMON H., *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus Verlag, Francfort, 2007

VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE (VCI), *Chemiewirtschaft in Zahlen 2008*, Francfort/Main, septembre 2008

www.asien-pazifik-ausschuss.de

www.bdi-online.de

www.bmw.de

www.dechema.de

www.delo.de

www.die-verbindungs-spezialisten.de

www.greatplacetowork.de

www.klebstoffe.com

www.radtech-europe.com

www.vci.de

Dorma : une holding de tradition familiale

Solène Hazouard

En mai 2010, Dorma (Ennepetal ; Rhénanie du Nord-Westphalie) a fêté son 100 000 000^e ferme-porte. L'année précédente, le groupe s'était vu décerner un prix récompensant son image de marque lors de la présentation de l'ouvrage Marken des Jahrhunderts qui, d'Adidas à Zeiss, couvre 281 entreprises emblématiques du made in Germany. Depuis sa création en 1908, l'entreprise familiale, et employeur modèle, est devenue au fil du temps une holding multinationale, élevée au rang de leader mondial sur le marché des techniques de porte, des portes automatiques, des portes vitrées et des murs mobiles. Le groupe est en outre n° 1 en Allemagne sur son cinquième segment « Sécurité Temps Accès », dédié à la gestion du temps, des issues de secours et au contrôle d'accès.

Malgré une place acquise parmi les grandes entreprises de dimension internationale, la Dorma Holding GmbH & Co. KGaA demeure fortement tournée vers l'Allemagne. Membre de diverses fédérations professionnelles, ce hidden champion y a établi des réseaux de partenariat avec ses clients B2B, fidélisés à l'aide de mesures spécifiques de formation et de conseil. Il entretient par ailleurs un dialogue constant avec des architectes lors de la phase de conception des produits, privilégiant ainsi l'innovation et le design.

*Plus spécifiquement, l'entreprise conserve un lien fort avec sa région d'origine, située en Rhénanie du Nord-Westphalie, au cœur de la « Métropole Ruhr ». L'attachement particulier au site historique, au même titre que l'importance accordée au facteur humain et l'enjeu successoral actuel contribuent à inscrire Dorma dans la catégorie des entreprises familiales, typiques du Mittelstand outre-Rhin. **

Leader mondial dans ses principaux métiers

Avec 882,2 millions € de chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2008/2009 (clos le 30 juin) et une équipe de plus de 6 600 collaborateurs à travers le monde, la holding Dorma est sur le point de quitter le *Mittelstand* pour rejoindre les grandes entreprises multinationales. Le groupe, qui incluait en 2008 non moins de 87 sociétés, est structuré en cinq grandes divisions établies selon les familles de produits proposées.

La première, intitulée « techniques de portes », comprend les ferme-portes, poignées et béquillages, serrures, paumelles et charnières commercialisés dans le monde par l'intermédiaire de vendeurs spécialisés. La division « portes automatiques », développée dans les années 1970, représente un moteur important de croissance tandis que la division « solutions architecturales du verre » rassemble poignées et plinthes pour portes en verre, ainsi que des installations vitrées complètes. Sur ces trois marchés, qui représentaient respectivement près de 38,5 %, 29 % et 16 % du CA du groupe en 2008, ainsi

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 94, décembre 2009.

que sur celui des murs mobiles (12 % du CA global), Dorma occupe le rang de leader mondial, acquis grâce à une stratégie précoce d'internationalisation. Le groupe assure désormais son leadership en misant sur sa supériorité technologique, son offre de solutions complètes et de produits diversifiés ainsi que sur la promotion de son image de marque, à laquelle contribuent conjointement une présence forte à l'international, une gestion de la qualité à l'échelle mondiale et un effectif important dédié au service client, avec plus de 1 100 collaborateurs dans le monde, dont 200 sur la zone Allemagne.

Dorma – Évolution du chiffre d'affaires et du nombre de salariés (1999-2009)

Année	CA (en millions €)	Évolution (%)	Salariés (valeur moyenne)
99/00	495	-	4 193
00/01	573	+ 15,8%	4 767
01/02	613	+ 7%	5 113
02/03	663	+ 8,2%	5 590
03/04	649	- 2,1%	5 510
04/05	700	+ 7,9%	5 817
05/06	767	+ 9,6%	6 149
06/07	838	+ 9,3%	6 410
07/08	894	+ 6,7%	6 767
08/09	882	- 1,3%	6 780

Source des données : Bilanzpressekonferenz 24.09.09, www.dorma.de.

Bien que le cinquième segment « Sécurité Temps Accès » (STA) contribue dans une moindre mesure au CA (4,5 %), l'entreprise est tout de même numéro un en Allemagne sur ce marché dédié à la gestion des issues de secours ainsi qu'aux systèmes de contrôle d'accès et de gestion du temps.

Dorma : une tradition familiale centenaire

En 1908, Rudolf Mankel et son beau-frère Wilhelm Dörken fondent la société en commandite Dörken & Mankel KG à Ennepetal, dans le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie, entre la Ruhr et la Wupper. Dans un premier temps, l'entreprise fabrique des charnières à double action et des vis à têtes fraisées, misant avant tout sur la qualité des produits. Dès 1927, la marque Dorma, issue de la contraction du nom des deux fondateurs, fait l'objet d'un dépôt à l'office des brevets.

Comme pour nombre d'entreprises allemandes, l'après 1945 est synonyme d'un nouveau départ : à partir de 1950, Dorma met en production son premier ferme-porte, le TS 50, pour occuper aujourd'hui le rang de leader mondial sur ce marché. C'est également depuis cette époque du « miracle économique » allemand que la société enregistre une croissance annuelle moyenne de 13,5 % de son CA et de 7,2 % de son personnel. À partir de 1962, Dorma élargit son offre aux mécanismes de portes automatiques.

Puis en 1969, Karl-Rudolf Mankel, le petit fils du fondateur Rudolf Mankel, reprend les rênes de la société Dörken & Mankel, dont il convertit le nom en Dorma. L'entreprise compte alors près de 500 collaborateurs pour un CA de 20 millions €. S'ensuit une phase d'expansion à l'échelle mondiale allant de pair avec une diversification de la gamme de produits. C'est en effet en 1976 que Dorma se lance dans la technique pour porte en verre et fonde en 1977 la filiale Dorma Glas. La même année, l'entreprise choisit la France comme lieu d'implantation de sa première société de distribution à l'étranger.

Un groupe fortement internationalisé

Le groupe a fondé sa première filiale étrangère en France en 1977, pour franchir le pas vers l'Asie l'année suivante, avec la création d'une usine de production à Singapour. Bien que nombre de pays asiatiques aient présenté des avantages plus nets en termes de

coûts, Dorma a fait le choix d'un site doté d'une main-d'œuvre efficace et parlant couramment anglais, localisé à un endroit stratégique de la route maritime vers l'Asie. Dès lors, la holding n'a cessé de s'étendre à l'échelle mondiale : outre un réseau dense de partenaires commerciaux, œuvrant depuis les quatre coins du globe, la société compte aujourd'hui 71 filiales réparties sur 47 pays, les principaux sites de production étant localisés en Europe, sur le continent américain et dans des pays comme Singapour, la Malaisie ou la Chine.

Bien que le choix de l'Asie puisse s'avérer intéressant en termes de coûts de production, le critère de la demande locale est le plus déterminant : les deux tiers du CA réalisés en Asie sont directement issus de la production des usines asiatiques. De plus, comme le confie le dirigeant des affaires opérationnelles de l'entreprise, Michael Schädlich, *« la présence sur ces marchés tire ensuite les produits de fabrication allemande. Cela signifie qu'un client asiatique qui traite avec Dorma pourra acheter la palette complète de nos produits depuis l'Asie. Et une grande partie de cette palette de produits provient d'Europe ou des États-Unis »*. A l'échelle mondiale, l'entreprise réalise aujourd'hui 24,3 % de son CA en Allemagne, 38,4 % en Europe et 37,3 % dans le reste du monde.

Son implantation est notable en Inde notamment, où Dorma a développé un système de partenariat de distribution avec des entreprises qui intègrent des produits Dorma aux constructions locales, voire proposent une offre complète de SAV. Cette initiative, qui inclut des mesures de formation, a été récompensée en 2007 lors de la conférence annuelle de la Chambre de commerce germano-indienne à Bonn, en raison de sa contribution au développement des relations économiques entre les deux pays. Car l'enjeu est de taille : à l'horizon 2020, l'Inde devrait se placer au troisième rang des puissances économiques mondiales, derrière les États-Unis et la Chine. Par ailleurs, l'Allemagne est aujourd'hui le principal partenaire de l'Inde à l'échelle de l'Union européenne, avec une balance commerciale largement excédentaire (+2,9 milliards €), sur un volume d'échanges record de 13,5 milliards € en 2008 (ministère fédéral des Affaires étrangères).

La qualification des entreprises partenaires sous-tend une formation initiale et continue ciblée des collaborateurs de Dorma sur place. A cet égard, Dorma a mis en place une gestion du personnel reposant sur les deux piliers « qualité » et « perspectives » et accorde une attention toute particulière aux différences culturelles subsistant entre la maison-mère et la filiale indienne. Car l'objectif final de Dorma est de pouvoir fidéliser en son sein des collaborateurs motivés et qualifiés.

Bien qu'internationalisé, le groupe Dorma accorde une place prépondérante au site Allemagne, qui concentre les activités intensives en savoirs et orientées vers les services. Comme dans de nombreux groupes allemands internationalisés, les emplois hautement qualifiés et les activités de R&D demeurent localisés au sein de la maison-mère. C'est en Allemagne que sont notamment accomplis les tests certifiant la qualité de produits fabriqués dans les usines des États-Unis, de Singapour, de Chine, du Brésil ou de France. Car comme l'indique Michael Schädlich : *« il s'agit d'une mission typique de la maison-mère, que nous réalisons ici pour le reste du monde, afin de maintenir les standards de qualité de Dorma »*. On comprend dès lors que malgré une participation relative au CA du groupe en 2008 (à peine 25 %), l'Allemagne bénéficiait tout de même de plus de 55 % des investissements et employait près de 40 % du personnel global.

Une culture active de réseau et de partenariat

Comme toute entreprise allemande, Dorma est affiliée aux fédérations professionnelles comme la Fédération des portes automatiques (*Fachverband der Türautomation, FTA*), qui compte une douzaine d'entreprises membres. Le groupe appartient également à la Fédération des fabricants et installateurs de systèmes de sécurité (*Bundesverband der Hersteller- und Errichterfirmen von Sicherheitssystemen, BHE*), qui rassemble plus de 560 entreprises du secteur. Son codirigeant, Michael Schädlich, représente par ailleurs les intérêts de Dorma au niveau de la branche, au sein de la Fédération des matériaux de construction (*Bundesverband Baustoffe – Steine und Erden, BBS*), de même qu'au niveau fédéral, en sa qualité de membre du Comité pour le *Mittelstand* de la Fédération allemande de l'industrie (BDI). Ces multiples affiliations de branche permettent à l'entreprise d'influer sur les conditions cadre qui sont le pivot de la politique des PME outre-Rhin.

Si Dorma mise sur la croissance externe *via* une politique de fusions-acquisitions efficace, le groupe table également sur son développement en interne, stimulé notamment par l'instauration d'un partenariat stratégique avec ses clients B2B sur la zone allemande, mais aussi en Suisse et en Autriche. Le concept « DORMA System-Partner » créé en 2000, qui rassemble aujourd'hui plus de 700 entreprises artisanales spécialisées dans le verre, le bois, le métal, l'aménagement intérieur et les matériels électriques, a pour visée de développer la coopération entre les différents corps de métiers. Selon une approche gagnant-gagnant, il permet aux partenaires du groupe de s'appuyer sur un soutien professionnel, aussi bien en matière de savoir-faire que dans les domaines de la commercialisation et de la gouvernance d'entreprise. L'aide prodiguée par Dorma peut s'étendre à la communication externe des entreprises, *via* des moyens de promotion ciblés allant des panneaux de chantiers au développement de sites Internet, mais concerner encore, avec l'aide d'experts, certains aspects juridiques comme le droit de la succession ou la réglementation applicable aux contrats et attributions de marchés dans le secteur de la construction. Les entreprises artisanales s'adaptent en outre aux évolutions du marché à l'aide d'une offre riche de séminaires produits et d'ateliers orientés vers la pratique, complétée par la publication régulière de newsletters.

Au sein de la division « Sécurité Temps Accès », les formations et conseils dispensés aux partenaires sont accompagnés du service « Dorma Stark », comprenant un concept d'exposition PoS (*Point of Sale*), une boutique Internet B2B de 600 articles, un guide électronique de produits ainsi que le programme de garantie des liquidités PROTECT. Développée avec le soutien d'experts du crédit, d'assureurs et d'avocats, cette prestation englobe un site d'information, un système de management des créances, l'assurance achats de Dorma, une assurance complète et l'octroi de garanties bancaires.

Dans une perspective de dialogue constant, le groupe travaille conjointement avec des architectes auxquels il propose des formations ciblées (notamment dans les Länder de Rhénanie du Nord-Westphalie, de Saxe et de Hesse, où la formation continue est obligatoire dans ce domaine). Cette politique d'échanges réguliers a permis à l'entreprise de développer une large gamme de produits innovants, qui a valu à Dorma d'obtenir notamment un contrat d'équipement du plus haut gratte-ciel au monde, le Burj

Dubai, ou encore le prix international du design « *red dot* », qui tient non seulement compte du potentiel créatif de l'entreprise, mais aussi de la qualité des produits commercialisés.

En 2006, l'Office fédéral des brevets plaçait Dorma dans le Top 50 des entreprises au regard du nombre de brevets déposés. La même année, le groupe se voyait décerner le label « Top 100 » honorant une cohabitation réussie entre science et marché, particulièrement vectrice d'emploi. Un enjeu de premier ordre au sein d'une économie globalisée, sur lequel a insisté Andreas Pinkwart, ministre en charge de l'Innovation dans le Land de Rhénanie du Nord-Westphalie, à l'occasion de la remise du prix européen « Plus X Award » en 2007, qui récompensait, entre autres, le confort d'utilisation de PORTEO, l'opérateur de porte automatique du groupe Dorma. « *Pour les entreprises, l'innovation ne constitue pas la cerise sur le gâteau mais bien la condition sine qua non d'un succès durable. Dans notre société, elle est la source d'emplois hautement qualifiés et pérennes* », affirmait-il.

A l'instar de la plupart des entreprises familiales observées par l'institut ZEW (Mannheim) dans une étude de 2008, le groupe demeure attaché à sa région d'origine : les filiales allemandes du holding se concentrent toujours principalement en Rhénanie du Nord-Westphalie. L'activité liée au travail du verre est regroupée au nord-est du Land, avec l'implantation depuis 1987 de la filiale Dorma Glas dans la ville de Bad Salzuflen, et l'acquisition en 2006 à Rietberg, près de Gütersloh, de l'entreprise MAME Türendesign GmbH, leader sur le marché allemand des portes en verre à surface travaillée. Le siège allemand de la division « Sécurité Temps Accès » est situé quant à lui à Bonn, lieu d'implantation de la MBB Gelma GmbH, rachetée par le groupe Dorma en 2000. Car la proximité géographique des différents sites allemands est le résultat d'une stratégie d'acquisitions établie en vue d'exploiter le potentiel industriel du Land, et notamment de la « Métropole Ruhr » : le 1er janvier 1989, le groupe rachète l'entreprise Ogro fondée en 1866 à Velbert. Située à 20 km à l'ouest d'Ennepetal et à mi-chemin entre Essen et Wuppertal, cette ville constitue depuis la fin du 19^e siècle un site de renommée internationale en matière de serrures et ferrures.

Ennepetal : une commune industrielle dans le réseau « Métropole Ruhr »

Avec ses 33 000 habitants et ses 57 km², qui en font l'une des municipalités les plus étendues géographiquement de Rhénanie du Nord-Westphalie, Ennepetal abrite les entreprises Dorma, Altenloh, Brinck & CO GmbH & Co. KG (le fabricant des vis SPAX) et ThyssenKrupp Bilstein Suspension GmbH (dans le domaine des amortisseurs). La commune s'inscrit dans la « Métropole Ruhr » dont elle est l'une des 53 villes constitutives. Centre industriel du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie, la « Métropole Ruhr » se range au troisième rang des agglomérations de l'Union européenne, derrière Londres et Paris.

Cette politique de rachats vient renforcer l'ancrage local du groupe dont témoignent les paroles prononcées en 2004 par le propriétaire de l'entreprise Karl-Rudolf Mankel, lors de l'inauguration sur le site historique d'Ennepetal de nouveaux bâtiments administratifs en présence du chancelier Gerhard Schröder : « *Dorma a ses racines ici, à Ennepetal, et restera toujours une entreprise de la région. Avec la construction de ces nouveaux bâtiments, il me tenait à cœur de montrer clairement mon attachement à la région* ».

Dans les années qui ont suivi, plus de 10 millions € ont été investis en vue de moderniser le site de production d'Ennepetal. Un projet défendu ainsi par Michael Schäd-

lich, malgré de plus faibles coûts de production dans l'usine de Singapour, où Dorma avait établi une filiale dès 1978 : « *nous sommes convaincus que l'équipe, les savoirs, la technologie et les produits nous permettront d'assurer durablement une production de rang mondial sur le site d'Ennepetal* ». Pas moins de 3,1 millions € ont été jugés nécessaires pour les travaux de l'atelier de peinture et de finalisation des produits. Conformément au planning initial, ce projet de promotion du site historique de Dorma s'est achevé à la veille de la commémoration du centenaire de l'entreprise. Il a permis en outre la restructuration d'usines dans le domaine des techniques de porte et des portes automatiques ainsi que la mise en place d'une nouvelle plate-forme logistique, le « Regional Logistics Center Central Europe » (RLC CE+) sur le site de Wuppertal.

Ce choix géographique, motivé par la densité des voies de communication dans cette région du Land, au cœur de la « banane bleue » européenne, et la proximité du site d'Ennepetal, constitue pour Michael Schädlich « *un signe clair en faveur du site économique allemand* ». Le RLC CE+ dessert les marchés scandinaves, d'Europe centrale et les nouveaux marchés d'Europe de l'Est jusqu'aux portes de l'Asie.

Une culture marquée par la tradition familiale

Outre-Rhin, Dorma fait partie de ces 93 % d'entreprises familiales qui réalisent à elles seules près de la moitié du CA global et contribuent à hauteur de 57 % à l'emploi des salariés (données ZEW, 2008). Car son propriétaire, Karl-Rudolf Mankel, n'est autre que le petit-fils de l'un des deux fondateurs. Si cette situation est représentative de l'industrie du bâtiment dans son ensemble, constituée à 99 % d'entreprises familiales, elle s'avère en revanche atypique dans les entreprises de plus de 500 collaborateurs toutes branches confondues, où ce taux est de seulement 19 %.

Comme le souligne le ZEW, l'engagement social des entreprises familiales, sur lequel celles-ci communiquent d'ailleurs relativement peu, vise avant tout leurs propres collaborateurs. A l'échelle de Dorma, cela se traduit notamment par un programme de formation continue systématique et institutionnalisé, récompensé en 2008 par le prix fédéral « Top Job » dans la catégorie « Développement des Compétences et Perspectives ». Cette distinction, décernée par l'ancien ministre fédéral de l'Économie Wolfgang Clement (il était auparavant ministre de l'Économie, puis Ministre-Président de Rhénanie du Nord-Westphalie) et l'Université St. Gallen, est le fruit d'une politique de recrutement en interne de jeunes managers, formés sur une période de deux ans puis soutenus *via* un système de supervision de groupe, coachings individuels et apprentissages ciblés, ou encore du programme « Shared Experiences Inside DOrma » (SEIDO), qui offre aux experts de l'entreprise la possibilité de mettre en œuvre les connaissances acquises dans des projets internationaux et de se perfectionner dans leur domaine.

Plus globalement, Dorma a reçu en 2008 pour la quatrième année consécutive le label qualité « Top Job », qui recouvre en outre les catégories « Leadership et Vision », « Culture et Communication », « Axe familial et social », « Management interne » ainsi que « Motivation et Dynamiques ». Outre le versement de primes et bonus accordés en fonction de la performance, Dorma offre des possibilités de travail à temps partiel et des compléments de revenus pour les familles, afin de permettre à ses collaborateurs et

collaboratrices de concilier vie familiale et vie professionnelle. Une politique du personnel qui se révèle fructueuse, dans une entreprise qui place la motivation de ses collaborateurs au même rang que la satisfaction clients et dans laquelle, du moins sur les sites allemands, chaque salarié travaille en moyenne 13 ans.

Car le groupe voit son attractivité en tant qu'employeur consacrée par l'obtention en 2009 de deux labels du *Handelsblatt Junge Karriere*. Le premier, distinguant les meilleurs employeurs à l'échelle fédérale (*Top Arbeitgeber*), est décerné par la société indépendante Corporate research foundation (CRF). Il tient compte des possibilités d'évolution des salariés, de la sécurité de l'emploi, de la culture et de l'image d'entreprise, du type de rémunération et de l'équilibre atteint entre vie professionnelle et familiale. Le second label (*Fair Company*) souligne la qualité des relations avec étudiants et jeunes diplômés, promouvant un recours équitable aux stages en entreprise. En matière de formation initiale, Dorma propose aux apprentis d'accéder à dix métiers différents, dont six dans les domaines technique et logistique et quatre orientés vers la pratique commerciale et l'informatique.

Dernier phénomène caractéristique des entreprises familiales outre-Rhin : la succession. Afin d'y préparer au mieux son entreprise, Karl-Rudolf Mankel, âgé de 66 ans, a transféré en mars dernier la majeure partie de ses parts sociales à ses deux filles, Christine et Stephanie, alors âgées respectivement de 26 et 23 ans. Il est toutefois prévu que la gestion opérationnelle de l'entreprise reste aux mains d'une personne étrangère à la famille Mankel, que celle-ci doit actuellement recruter. Car Michael Schädlich, qui codirige Dorma depuis 1996, quittera l'entreprise au terme de son mandat le 30 juin 2010.

Dans le cadre de cette transmission patrimoniale, Karl-Rudolf Mankel et ses filles ont institué l'an passé la fondation Rudolf Mankel Stiftung, dont la mission est de venir en aide aux nécessiteux ainsi qu'aux personnes non endettées se retrouvant dans le besoin. A l'instar de Dorma, plus de 70 000 entreprises familiales allemandes se retrouvent chaque année confrontées à l'enjeu de la succession, selon les estimations de l'Institut de recherches sur le Mittelstand IfM (Röhl, 2008). Le ZEW précise par ailleurs qu'en cas d'un départ de l'entrepreneur à 60 ans, près de 21 % de ces entreprises connaîtront un changement de direction dans les 30 ans à venir, dont 90 % ces 15 prochaines années. Si la transmission successorale a lieu au-delà de 65 ans, ce pourcentage se réduit à 12 %.

EN CETTE PÉRIODE ÉCONOMIQUE MOUVEMENTÉE, les responsables de la holding familiale Dorma, hissée au rang de *hidden champion* (Simon, 2007), demeurent relativement sereins. Car si les conséquences de la crise influenceront plus tardivement sur l'industrie du bâtiment, qui réagit habituellement aux variations conjoncturelles avec un décalage temporel de six mois à un an, et malgré le fait que les aides des programmes conjoncturels fédéraux, portant notamment sur la rénovation des bâtiments, soient accordées à ce jour avec une grande parcimonie, la PME multinationale considère la crise comme une chance.

Outre les possibilités de rachats, que permet un ratio de fonds propres particulièrement élevé (62,5 %), et une réduction substantielle des coûts (-22,2 millions € au sein des filiales en 2008/09), la direction de Dorma a réitéré lors d'un entretien l'importance

capitale des activités de réseau : « *en temps de crise, le partenariat gagnant-gagnant établi avec nos clients et fournisseurs soutient la confiance à long terme et renforce notre collaboration* ». Une stratégie parachevée par la recherche constante de nouveaux débouchés : afin de se positionner sur le marché résidentiel et semi-professionnel, le groupe mise désormais sur l'aménagement intérieur.

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I., « Rhénanie du Nord-Westphalie : reconversion du charbon au *high-tech* », in **BOURGEOIS I. (dir.)**, *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, CIRAC, Cergy-Pontoise, juillet 2007

BROER E., HUBER S., KIRCHDÖRFER R., PETERS B., ROTFUß W., SCHMIDT S., SCHRÖDER M., WESTERHEIDE P., *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen, Abschlussbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*, ZEW, Mannheim, octobre 2008

RÖHL K.-R., « Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland – Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft », *IW Analysen*, Deutscher Instituts-Verlag, Cologne, 2008

SIMON H., *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus Verlag, Francfort, 2007

www.auswaertiges-amt.de

www.baustoffindustrie.de

www.bdi.eu

www.bhe.de

<http://business.metropoleruhr.de>

www.dorma.de

www.ebundesanzeiger.de

<http://www.fta-online.de>

www.crf.com/germany

www.karriere.de

www.nrwinvest.com

OHB Technology AG : une familiale la tête dans les étoiles mais les pieds sur terre

Caroline Guiot

Les bonnes nouvelles se sont bousculées pour OHB au début 2010 : le 7 janvier, l'agence spatiale européenne (European Space Agency, ESA) a choisi le consortium (entités publiques et privées rassemblées pour réaliser un projet donné) emmené par sa filiale OHB System, pour la conception et la fabrication d'un premier lot de 14 satellites du système de navigation européen Galileo (futur concurrent de l'actuel GPS américain), contrat s'élevant à 566 millions €, soit deux fois le CA 2009 d'OHB, en compétition avec le géant Astrium (filiale espace d'EADS). Le 24 février, c'est l'agence spatiale allemande (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, DLR) qui confie la Phase de définition (phase B) relative au programme DEOS (Deutsche Orbitale Servicing Mission) à OHB System. Le 19 mars, l'ESA a annoncé le début des négociations contractuelles avec le consortium Thalès-Alenia-Space/OHB System pour la construction de satellites météorologiques (Meteosat Third Generation, MTG), le préférant une nouvelle fois à la proposition d'Astrium. Dans le même temps, et malgré la crise économique et financière mondiale, tous les indicateurs sont au vert : un chiffre d'affaires en hausse de 24 % entre 2008 et 2009, s'établissant à 287 millions €, et une croissance du résultat courant avant impôt de 11 %, à 20,8 millions €.

*Ces succès sont le résultat d'une conjugaison de facteurs : l'engagement visionnaire d'un homme dans le secteur spatial, scientifique et technologique, une gestion rigoureuse, entrepreneuriale et familiale toujours menée par la famille Fuchs, alors qu'OHB est la première société allemande du secteur spatial à être cotée en bourse, des relations nouées avec des partenaires tant institutionnels (DLR) que privés permettant de monter des consortiums pertinents pour répondre aux grands défis technologiques du secteur. **

L'histoire d'OHB plonge ses racines dans celle de l'Allemagne de l'après-Seconde Guerre mondiale, avec les débuts de l'aventure aéronautique et spatiale allemande et européenne. Manfred Fuchs, né en 1938 dans le sud Tyrol (Italie), rêvait de posséder une compagnie aérienne. Il a 17 ans en 1955 lorsqu'il part, son brevet de pilote en poche, faire des études d'ingénieur en aéronautique à Munich. A 21 ans, il rejoint Hambourg pour être mécanicien d'avion dans la société Hamburger Flugzeugbau GmbH (aujourd'hui Airbus). En juin 1961, celle-ci s'associe à la Weserflug und Focke-Wulf (WFW) basée à Brême pour créer une joint-venture : Entwicklungsring Nord (ERNO), dans laquelle est envoyé le jeune Manfred Fuchs, alors spécialiste en aérodynamique et mécanique. Quelques mois plus tard, il change de service et travaille au département spatial d'ERNO sur un projet de fusée-sonde, puis sur le projet de Spacelab. Il s'initie ainsi aux

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 96, mai 2010.

projets d'envergure internationale, réalisés par des consortiums européens d'entreprises et d'institutions publiques de recherche. En décembre 1982, M. Fuchs développe avec deux autres partenaires le concept de la station spatiale européenne Columbus. De chef de projet, il deviendra directeur de division, avant de quitter l'entreprise en 1985.

L'Allemagne au cœur des projets spatiaux européens de l'après-guerre

En 1945, les sciences spatiales ont été interdites en Allemagne, au même titre que la R&D militaire. Les chercheurs exilés ne sont revenus en Allemagne que dix ans plus tard, lorsque les champs d'études aérospatiales, militaires et nucléaires ont de nouveau été autorisés. Pendant ce temps, les grands groupes allemands œuvrant dans l'aéronautique se sont tournés vers d'autres domaines d'activité, comme Dornier dans l'industrie textile, avant de pouvoir de nouveau en 1954 revenir à leur cœur de métier aéronautique et militaire.

C'est à cette date que la Communauté allemande de la recherche (*Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG*) a pu financer la recherche spatiale. En 1960, cet organisme a participé à la réflexion sur les activités spatiales au niveau européen, et à la fondation de l'ELDO (*European Launcher Development Organization*) et de l'ESRO (*European Space Research Organization*). Le premier satellite allemand a été lancé en 1969, année de la création de l'Institut allemand de test et de recherche pour l'aviation et le spatial (*Deutsche Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt, DFVLR*), ancêtre de l'actuelle DLR.

Les trois plus grandes entreprises du secteur de cette époque : MBB - Messerschmitt-Bölkow-Blohm (aujourd'hui intégrée dans EADS), Dornier et ERNO (Entwicklungsring Nord, une joint-venture entre deux sociétés d'aéronautique de Brême et de Hambourg), s'engagent dans les programmes de recherche coordonnés par l'agence spatiale européenne (ESA), créée en 1975.

L'Allemagne prend ainsi le leadership pour la création du *Spacelab* (laboratoire à microgravité modulaire destiné à être envoyé dans l'espace grâce à une navette spatiale américaine), alors que la France se concentre sur le programme de la fusée Ariane. Le *Spacelab* n'a pas porté tous les fruits escomptés au niveau européen, car le module a été donné à la NASA afin que les spationautes européens puissent avoir des places dans les vols habités.

Cependant, les industriels ayant participé à ce programme ont acquis des savoir-faire importants sur ces techniques de conception et de fabrication de modules spatiaux. Outre le rayonnement scientifique international, l'Allemagne souligne, dès les débuts, l'importance des investissements industriels liés aux programmes spatiaux pour développer un secteur d'activité nouveau et plein de promesses de progrès technologiques.

OHB Technology AG : un groupe en forte croissance

Année	CA (en K€)	Evol.	EBIT (en K€)	Evol.	Salariés	Evol.
2001	12 439	N/A	452	N/A	125	N/A
2002	67 961	446 %	3 706	720 %	292	134 %
2003	96 349	42 %	6 289	70 %	287	-2 %
2004	137 909	43 %	8 467	35 %	282	-2 %
2005	113 829	-17 %	14 080	66 %	795	182 %
2006	163 147	43 %	20 428	45 %	823	4 %
2007	218 801	34 %	17 486	-14 %	1 189	44 %
2008	232 473	6 %	18 708	7 %	1 284	8 %
2009	287 164	24 %	20 771	11 %	1 546	20 %

Source : Rapports annuels 2002 à 2009.

Parallèlement, Mme Christa Fuchs, née à Hambourg en 1938, épouse de Manfred Fuchs, est gérante. Installée à Brême avec son mari, elle reprend en 1982, après que ses deux enfants ont fini leurs études, une petite entreprise créée en 1958 par la famille Otto (qui n'avait pas d'héritier à qui la transmettre) : la SARL OHB – *Otto Hydrolik Bremen GmbH*, un atelier de réparation électronique et hydraulique pour les bateaux des forces

navales allemandes, employant 5 personnes. En 1985, Manfred Fuchs quitte ERNO pour OHB, apportant ses connaissances et savoir-faire dans le domaine du spatial.

Quelques dates clefs

1958	Création de la SARL OHB – <i>Otto Hydroluk Bremen GmbH</i> .
1982	Christa Fuchs acquiert OHB.
1985	Manfred Fuchs entre dans la société : c'est le virage vers le spatial.
1991	OHB change de dénomination tout en conservant le même acronyme : <i>Orbital- und Hydrotechnologie Bremen-System GmbH</i> .
1993	Création de la société OHB Teledata GmbH (Brême), filiale d'OHB.
2000	La dénomination se précise et s'affirme : OHB – <i>Orbitale Hochtechnologie Bremen System GmbH</i> .
2001	Introduction en bourse de la filiale OHB Teledata (nouveau marché, place de Francfort). OHB prend une participation dans le capital de ORBCOMM (USA) et négocie une exclusivité de distribution du service en Europe. Le consortium emmené par OHB System remporte le projet SAR-Lupe : conception et construction d'une constellation de 5 satellites radar pour l'armée allemande.
2002	Regroupement de OHB System et OHB Teledata au sein du groupe OHB Technology AG (Brême), dont les actions sont cotées. Ces deux sociétés forment les deux divisions historiques du groupe.
2004	OHB System remporte un contrat pour la livraison et le lancement de 6 satellites ORBCOMM.
2005	OHB acquiert la société MAN-Technologie AG, filiale « spatial » du groupe d'ingénierie MAN qui, renommée MT Aerospace AG (Augsbourg), forme la division <i>Space Transportation + Aerospace Structures</i> de OHB Technology AG.
2007	OHB acquiert la société Kayser-Threde GmbH (Munich), troisième plus importante société de technologie spatiale en Allemagne. Cette activité forme la division <i>Payloads + Science</i> .
2008	Année des lancements réussis de plusieurs satellites, dont les programmes s'échelonnent sur plusieurs années : les 6 satellites ORBCOMM sont lancés avec succès ; de même le 5 ^e et dernier satellite SAR-Lupe ; l'ATV (<i>Automatic Transfer Vehicle</i>) rejoint la Station Spatiale Internationale, tout comme le module Columbus.
2009	OHB acquiert la société italienne Carlo Gavazzi Space Spa, dans laquelle elle avait déjà une participation depuis 1995, et renforce la présence internationale de OHB.

La croissance de l'entreprise suit celle des projets et des rapprochements stratégiques avec des sociétés avec lesquelles OHB collabore. Ainsi, si le chiffre d'affaires augmente de façon très régulière, les paliers de croissance correspondent à l'élargissement du périmètre d'OHB : en 2005, l'intégration de la filiale « spatial » du groupe MAN-Technologie AG entraîne une augmentation de plus de 400 personnes de l'effectif. Le même phénomène se répète en 2007 et en 2009.

OHB Technology AG : quatre divisions et une branche internationale

OHB est aujourd'hui un petit groupe de 1 546 salariés dont l'activité est répartie en 4 divisions (5 avec la branche internationale) conduites chacune par une société à identité forte.

La division-phare du début d'année 2010 est la division historique du groupe OHB : *Space System + Security*. Les succès d'aujourd'hui (29 % du CA 2009, mais 55 % du carnet de commandes 2009, à quoi s'ajoute le contrat ESA Galileo) ont été construits depuis de nombreuses années. OHB System a ainsi développé depuis plus de 10 ans une véritable expertise dans le segment des petits satellites, en orbite basse (500 kilomètres au-dessus de la Terre) servant notamment pour la télédétection et les stations spatiales, ou en orbite géostationnaire (altitude 35 784 km, fixe à l'équateur) idéale pour les satellites de télécommunications et d'observation de la Terre.

La première victoire d'envergure de OHB a été la signature en 2001 du contrat SAR-Lupe : une constellation de cinq satellites d'imagerie radar très haute résolution en orbite basse, à destination du Ministère allemand de la Défense (*Bundesministerium der Verteidigung, BMVg, et Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung, BWB*). Ceux-ci ont été mis sur orbite avec succès entre 2006 et 2008. Pour les dirigeants d'OHB, cette expérience pleinement réussie a été capitalisée et a servi de référence au moment du choix de l'attribution du contrat des satellites Galileo à OHB par l'ESA (entre autres atouts).

OHB Technology AG : quatre divisions et une branche internationale

Divisions	CA 2009 (en K€)	Part (%) <i>hors Holding</i> + <i>Conso.</i>	EBIT 2009 (en K€)	Part (%) <i>hors Holding</i> + <i>Conso.</i>	Salariés	Part (%) <i>hors Holding</i> + <i>Conso.</i>
Space Systems + Security	88 727	29 %	3 440	15 %	280	18 %
Payloads + Science	61 959	20 %	4 094	18 %	227	15 %
Space International	17 696	6 %	3 735	17 %	241	16 %
Space Transportation + Aerospace Structures	123 176	40 %	10 637	47 %	704	46 %
Telematics + Satellite Operations	17 067	6 %	708	3 %	88	6 %
Holding + Consolidation	-21 461	N/A	-1 843	N/A	6	N/A
TOTAL	287 164	100 %	20 771	100 %	1 546	100 %

Source : Rapport annuel 2009.

Parallèlement, le projet SmallGEO/Luxor développe une plateforme pour petits satellites géostationnaires pour la DLR, et pour l'ESA dans le cadre du programme ARTES-11 ; les programmes européens et canadiens *Advanced Research in Telecommunications Systems (ARTES)* sont destinés à financer et promouvoir les activités innovantes dans le domaine des produits et services liés aux satellites de communication.

La division *Space System + Security* a encore deux autres activités. D'une part les vols habités : OHB est impliqué dans la conception et la réalisation du laboratoire spatial du module européen Columbus de la Station Spatiale Internationale (ISS) ; d'autre part, les missions d'exploration : OHB participe à l'étude (phase 0) de la mission LEO (Lunar Exploration Orbiter) dont le but est de cartographier la Lune en haute définition et d'analyser ses propriétés physiques, ainsi qu'au programme ExoMars de l'ESA.

La division *Payloads + Science* a été formée suite au rachat par OHB de la société Kayser-Threde GmbH. En 2009, elle représente 20 % du CA. Son activité principale est le développement et la réalisation des « charges utiles », équipements et matériels pour les missions spatiales, vols habités (ISS) ou non. L'une des spécialités est le développement d'instruments de recherche en condition de microgravité. Un autre segment est relatif aux applications industrielles. Ainsi la technologie de contrôle des process (*process control technology*) permet de coupler des systèmes de centres de contrôle pour la Deutsche Bahn. Par ailleurs, le système embarqué d'enregistrement de données (MINI-DAU) conçu par Kayser-Threde équipe aujourd'hui 70 % des installations de tests de collision.

La division *Space Transportation + Aerospace Structures*, née de l'intégration de la société MT Aerospace, est centrée sur la fourniture de composants pour l'aéronautique

et l'aviation, et les systèmes d'antennes. Avec cette activité, OHB s'affiche comme le plus important fournisseur allemand du programme Ariane 5. En 2009, un contrat pour la fabrication d'éléments de 35 transporteurs Ariane supplémentaires a été signé. Par ailleurs, OHB joue un rôle crucial dans la production et l'assemblage des containers d'eau et de déchets pour Airbus.

Enfin, le segment des antennes et de la mécanique est assuré par la société MT Mechatronics GmbH (Mayence), active tant au niveau médical (traitement par radiations ionisantes) qu'en termes de construction de radio-télescopes, tel que le projet ALMA (Atacama Large Millimeter Array) US/Japon/Europe comprenant 64 antennes individuelles de 12 mètres de diamètre situées dans le désert de l'Atacama au Chili. Au total, cette division représente 40 % du CA 2009 et est la plus rentable du groupe OHB, générant 47 % du résultat courant avant impôt. Les commandes engrangées au 31 décembre 2009 s'élèvent à 439,1 millions € (31 %).

L'autre division historique du groupe, *Telematics + Satellite Operations*, offre une large gamme de solutions embarquées et d'ordinateurs de bord pour le management des activités de transport (équipement de flottes de camions par exemple) *via* satellites : systèmes de navigation, de localisation, de communication, d'identification (scanner, RFID, etc.), ainsi que de solutions mobiles spécialisées. Toutes ces applications sont utilisées tant à des fins civiles et commerciales que militaires. De plus, les systèmes de télématique et de gestion des flux sont développés pour des sociétés de logistique, comme par exemple le projet « Yellow Box » pour DHL, présenté en 2009.

L'autre activité de cette division offre les services de communication *via* satellites. Ainsi, sur la base des participations et des expertises acquises sur le système satellite ORBCOMM basé aux Etats-Unis, OHB bénéficie d'une exclusivité de distribution des services satellites sur le territoire européen *via* sa filiale ORBCOMM Deutschland fondée en 1998.

Enfin, une division *Space International* regroupe les sociétés œuvrant dans le domaine du spatial et ayant leur siège hors d'Allemagne. Le fait marquant en 2009 a été le rachat total du capital de Carlo Gavazzi Space Spa, une société italienne dans laquelle OHB avait pris une participation dès 1995 et qui a souvent été partenaire dans les consortiums emmenés par OHB pour les grands projets spatiaux (ex. SAR-Lupe).

Une stratégie établie sur un réseau de partenariats

Pour atteindre ses objectifs ambitieux et emporter les appels d'offres, OHB a choisi la voie des partenariats plutôt que celle de l'intégration complète, construisant des alliances industrielles aux expertises reconnues, spécifiques à chaque nouveau projet.

Ainsi pour le projet SAR-Lupe, OHB s'est associé à 10 sociétés ou institutions : Thalès Alenia Space Toulouse, Carlo Gavazzi Space, COSMOS International, DLR GSOC (*German Space Operation Center* de l'agence spatiale allemande), EADS Defence & Security, Rosoboronexport, RST (*Radar Systemtechnik*), RTG, Saab Space, Tesat Spacecom. Pour le projet Galileo signé début 2010, OHB s'est allié avec SSTL (*Surrey Satellite Technology Ltd.*) : OHB assure la coordination du projet et fournit les plateformes satellites, pendant que SSTL produit les charges utiles pour les satellites. Et aujourd'hui comme hier, alors que la compétition est de plus en plus âpre entre OHB et

Astrium sur les grands projets européens, OHB continue de collaborer avec son rival dans certains projets. Pour autant, le président d'OHB reconnaît qu'il est plus aisé de construire un consortium avec Thalès Alenia Space qui est très peu présent en Allemagne.

Parallèlement, la mise en place, dès les débuts de l'entreprise, de collaborations avec la recherche plus institutionnelle, avec la DLR ou l'Université de Brême, ont permis à OHB de s'appuyer sur technologies de pointe, des brevets, des ingénieurs experts et des techniques innovantes. Les modalités de collaboration consistent soit dans l'intégration de l'institution au sein d'un consortium, l'entité recevant alors une part de financement pour développer une partie du projet, soit en agissant comme client privilégié, ainsi la DLR (Cologne) qui représente le principal client pour la technologie spatiale allemande. Les projets de long terme ainsi financés permettent le développement d'expertises spécifiques au sein des équipes OHB.

De même, les liens avec le ZARM (*Zentrum für angewandte Raumfahrttechnologie und Mikrogravitation*, Centre allemand des applications de la microgravité), institut de recherche appliquée au sein de l'Université de Brême, sont très étroits : le ZARM a en effet été initié par M. Fuchs, et OHB a largement participé au financement de la construction de la tour de chute libre, permettant le test de matériels en situation d'apesanteur. Le centre est présidé par le Prof. Hans J. Rath, ingénieur, qui est également membre du Conseil de surveillance d'OHB depuis 2001. En reconnaissance de ces liens étroits et soutiens autant matériels qu'immatériels, Christa et Manfred Fuchs ont été nommés conjointement membres d'honneur et bienfaiteurs de l'Université de Brême lors d'une cérémonie officielle à l'hôtel de ville de Brême le 27 août 2009.

Au sein du groupe, les rôles ont été définis dès les débuts d'OHB, lors de la reprise du petit atelier : Christa Fuchs est la gestionnaire de l'entreprise, quand Manfred Fuchs est l'ingénieur aéronautique, passionné de haute technologie spatiale. Leur fils, Marco Fuchs, après avoir exercé le métier d'avocat, est entré dans l'entreprise pour en prendre pas à pas la direction. Artisan de l'introduction en bourse de la société OHB Teledata et des rachats et prises de participation stratégiques, il a succédé à son père à la tête du directoire en 2001, Manfred Fuchs restant à ses côtés au sein du directoire, interlocuteur privilégié pour les questions scientifiques et stratégiques, pendant que Christa Fuchs préside le conseil de surveillance. Cette gestion familiale est une des forces d'OHB.

Et si le groupe est coté à la bourse de Francfort depuis 2001 (indice principal DAX, ainsi qu'au GEX – *German Entrepreneurial Index*), la famille Fuchs se réserve encore 69,72 % du capital, gage d'une indépendance vis-à-vis des aléas des marchés financiers, comme d'une vision stratégique se développant sur le long terme. C'est là une caractéristique foncière des entreprises familiales, régulièrement soulignée par les études relatives à ces sociétés qui constituent 95,1 % des entreprises allemandes – et appartiennent le plus souvent à la catégorie des PME.

Autant que la culture de partenariat et la gestion familiale, l'organisation mise en place au sein d'OHB est un facteur clé de succès et tient en deux mots : organigramme plat. Si c'est là une caractéristique foncière du mode de gouvernance des entreprises allemandes qui repose largement sur les responsabilités (compétences) individuelles, l'organigramme d'OHB est simplifié à l'extrême. Seuls trois niveaux hiérarchiques sont en effet recensés : le management board, le management par projet, puis les ingénieurs,

ces derniers ayant un accès direct au management board. Une telle organisation facilite la circulation des informations et des idées, en allégeant considérablement les modalités de prises de décision, ainsi que la remontée des problèmes qui peuvent être résolus plus simplement.

La réactivité induite par cette organisation est un atout majeur, de même que les coûts salariaux réduits, grâce à un poids bien moindre des charges indirectes. Plus important encore : elle crée le terreau favorable à la créativité des collaborateurs, autrement dit, à leur aptitude à innover en permanence, puisqu'elle valorise la responsabilité individuelle.

Tous ces éléments font la force d'OHB, tant en interne qu'au moment des propositions sur des projets d'envergure. Et ce sont les mêmes éléments qui sont mis en avant pour recruter les futurs collaborateurs. Les grands projets sélectionnés en ce début d'année 2010 entraînent une intensification du recrutement, essentiellement au sein de la société OHB System, mais aussi chez Kayser-Threde. Tous les profils sont proposés (plus d'une soixantaine de postes actuellement) : de l'assembleur de modules satellites aux chefs de projet, en passant par les responsables qualité, les ingénieurs en système de contrôle des altitudes et orbites, développeurs de logiciels spécifiques, etc.

Dans ce contexte porteur où d'importants contrats ont été signés, gages d'une activité intense pour les prochaines années, OHB peut s'appuyer sur le dynamisme de la ville-Etat de Brême. Plus petit des 16 Länder de RFA, il use de tous les réseaux et rouages pour mettre sur le devant de la scène ses segments innovants et technologies de pointe, et notamment le *cluster* Espace.

La ville libre hanséatique est ainsi membre de plusieurs réseaux européens : ERA-Star Regions, mettant en commun les moyens des régions ou petits pays européens dans le but de monter des coopérations de branche autour de programmes, notamment Galileo ou GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*), NEREUS (*Network for Regions Using Space Technologies*), ERRIN (*European Regions Research and Innovation Network*), etc. Par ailleurs, la ville-Etat entend promouvoir l'innovation, soutenant deux programmes ambitieux : InnoVision 2010 et Science Plan 2010, dont l'un des secteurs majeurs est celui du spatial et de l'aéronautique.

MALGRÉ UN DÉBUT 2010 ÉCONOMIQUEMENT TRÈS POSITIF pour la société OHB, le défi majeur des années futures sera de rester fidèle aux principes qui fondent son identité et constituent sa force, malgré la concentration croissante dans le secteur du spatial et la multiplication des échéances (lancement du premier satellite Galileo prévu pour 2012, et livraison d'un nouvel exemplaire tous les mois et demi jusqu'en 2014).

Car rien n'est jamais acquis, et OHB sera remis en concurrence pour le prochain lot de 8 satellites Galileo, face au rival Astrium, quand par ailleurs, des incertitudes planent actuellement sur le devenir de la constellation des satellites Galileo, dont la Chine dispute âprement les zones de fréquences, conflit en cours de négociation depuis plusieurs années et non encore résolu à ce jour...

Indications bibliographiques

FIDDELKE T., « Ein Multitalent der Luft- und Raumfahrttechnik », *Die Welt*, 12-07-2001

SCHÜTTE G., « Innovation Policy in Bremen : Interlinkage of economic Policy and science Policy », PRIME Stakeholder Day on Regional Research and Innovation Policies, Paris, 10-02-2006

WEYER J., « European Star Wars : The emergence of space technology through the interaction of military and civilian interest-groups », in *Science Technology and the Military*, Vol. XII, 1988, p.243-288

www.bremen.de

www.dlr.de

www.era-star.net

www.errin.eu

www.esa.int

www.ifm-bonn.org

www.ohb-technology.de

www.zarm.uni-bremen.de

Stihl : l'engagement social d'une société familiale

Caroline Guiot

Le 11 novembre 2009, Eva Mayr-Stihl et son frère Hans Peter Stihl ont reçu le « Prix pour une économie de marché sociale » délivré par la fondation Konrad Adenauer (depuis 2002) à des entreprises alliant réussite économique et forte responsabilité sociale auprès des salariés. Si Hans Peter Stihl fut président de la Fédération des CCI allemandes (DIHT) de 1988 à 2001, réputé pour son rôle actif dans la définition des orientations politiques du monde patronal à l'échelon fédéral, il n'a jamais cessé de piloter l'entreprise familiale du même nom, fondée en 1926 par son père, Andreas Stihl. Sous la direction du fils, l'exigence d'une qualité sans concession des produits et l'internationalisation ont été les facteurs clefs ayant permis à la petite société Stihl de devenir le leader mondial des tronçonneuses : en quarante ans, le chiffre d'affaires passe de quelque 100 millions € à plus de 2 milliards €.

*Ce succès en fait aujourd'hui une des entreprises-types étudiées dans les enseignements de management stratégique. Elle est en effet l'un de ces hidden champions caractéristiques de l'économie allemande et qui ont patiemment construit leur compétitivité mondiale sur une politique d'innovation basée sur la veille systématique des mutations de leur environnement et centrée sur la qualification des ressources humaines. Restée familiale jusqu'en 2002, la direction de la société a été ensuite réorganisée par Hans Peter Stihl qui avait choisi de ne pas se représenter à la tête de la DIHT pour mieux préparer lui-même sa succession. **

En 1926, Andreas Stihl fonde l'entreprise A. STIHL Maschinenfabrik à Stuttgart, dans ce Bade-Wurtemberg réputé pour sa culture industrielle. Elle compte alors deux salariés et fabrique des foyers de précombustion pour des chaudières à vapeur. La même année, il réalise la première tronçonneuse électrique : elle pèse 48 kilos et doit être maniée par deux hommes. C'est le point de départ d'une série d'innovations destinées à rendre les machines plus sûres, plus légères, plus maniables. Pour preuve, la première tronçonneuse à moteur essence véritablement portable (elle pèse 11 kg) est désignée par les initiales BLK : *Benzin* (essence), *Leicht* (léger), *Klein* (pratique et compacte).

Mais c'est en 1959 que la *Stihl Contra*, désormais légendaire, remporte un succès mondial. A. Stihl est dès lors définitivement considéré comme le « père de la tronçonneuse ». Les innovations et les modèles se succèdent. En 1971, le fondateur fête ses 75 ans, et Stihl devient, avec plus de 340 000 unités vendues, la marque de tronçonneuses la plus vendue dans le monde, position qui n'a jamais été démentie depuis. En 1992, Stihl acquiert la société autrichienne Viking, élargissant ainsi sa gamme vers les appareils et outils d'entretien des jardins.

Le premier des facteurs clefs du succès du groupe réside dans l'exigence d'une qualité sans concession des produits. Et la singularité de la production des appareils à mo-

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 82, juillet 2007.

teurs Stihl réside dans le choix assumé d'une intégration verticale de la fabrication : dans un marché globalisé, où une majorité d'entreprises sous-traite une grande partie de leur production ou des pièces détachées pour ne conserver que l'assemblage de leurs produits, Stihl a préféré étendre la maîtrise de la fabrication de ses outils, en l'élargissant aux machines nécessaires à cette production.

Pour exemple, le fournisseur de cylindres pour les moteurs des appareils Stihl livrait aussi le secteur automobile du Bade-Wurtemberg. Une surcharge d'activité dans ce secteur entraînait fréquemment des retards d'approvisionnement pour Stihl, considéré comme un client de moindre importance. Qu'à cela ne tienne, Stihl transforme ce point faible en atout : la fabrication desdits cylindres est intégrée dans sa propre chaîne de production en 1996 et celle des pistons des moteurs en 2000. Stihl devient ainsi le seul fabricant de cette industrie à produire non seulement tous les composants de ses moteurs, mais aussi les chaînes et guide-chaînes de ses tronçonneuses. Outre une parfaite adéquation des pièces les unes avec les autres, Stihl améliore significativement la qualité de ses produits, sa flexibilité et sa rentabilité.

La retombée en termes d'image de cette intégration n'est pas négligeable, la réputation mondiale du *made in Germany* reposant justement sur une garantie de qualité à la fois du produit et des compétences du réseau de distribution. La communication du groupe valorise ces aspects. La compétence des clients, intégrée dans le lien commercial et, plus important encore, dans la conception-développement des produits, se trouve en outre mise en avant lors d'événements comme les compétitions mondiales de bûcheronnage : les *Timbersports*.

STIHL® TIMBERSPORTS® SERIES: « La force départage, mais la précision l'emporte ! »

Les travailleurs forestiers ont de tout temps organisé des rencontres où ils rivalisaient de force et d'habileté pour déterminer les 'meilleurs' de leur profession à l'échelon régional. Cette tradition, ayant ses racines au Canada, en Nouvelle-Zélande et aux États-Unis, s'est transformée peu à peu en des compétitions professionnelles d'un haut niveau sportif. En 1985, la société Stihl a créé aux États-Unis une série de compétitions de bûcheronnage : les STIHL® TIMBERSPORTS® SERIES. Les premiers championnats d'Europe se sont déroulés en 2002 à Munich, et le premier championnat du monde officiel s'est tenu en septembre 2005 aux États-Unis. Ils sont retransmis par la chaîne Eurosport. Les compétitions se composent de 6 épreuves.

Standing Block Chop : simulation de l'abattage d'un arbre à la hache. L'objectif est de trancher à la hache, latéralement et le plus rapidement possible, un tronc de 30 cm de diamètre fixé verticalement.

Underhand Chop : simulation du découpage d'un arbre déjà abattu. Debout sur un tronc de 32 cm de diamètre ancré horizontalement, les sportifs s'efforcent de le trancher à la hache.

Springboard : deux tremplins sont placés dans un tronc vertical. Il s'agit d'abattre une bille de 27 cm de diamètre placée au sommet. L'épreuve remonte à l'époque où les bûcherons grimpaient dans l'arbre pour abattre les parties hautes du tronc.

STIHL Stock Saw : dans cette épreuve, tous les participants utilisent une tronçonneuse STIHL en vente dans le commerce, la MS 660. Après échauffement, la tronçonneuse est déposée à terre, puis saisie et appliquée le plus rapidement possible sur la bille de 40 cm de diamètre au moment du coup d'envoi. Deux disques doivent être sciés par un mouvement descendant et un mouvement montant sur une bille horizontale. Les disques doivent avoir l'épaisseur spécifiée, sous peine de disqualification.

Single Buck : un disque est scié à l'aide d'une scie à main (scie « passepartout ») d'environ 2 mètres de long sur une bille horizontale de 46 cm de diamètre.

Hot Saw : il s'agit de scier le plus rapidement possible trois disques d'épaisseur définie sur une bille horizontale de 46 cm de diamètre. Les concurrents peuvent utiliser soit leur propre tronçonneuse, soit une *Hot Saw* fournie par Stihl. L'attrait de cette épreuve est qu'il faut maîtriser la puissance de cette tronçonneuse (jusqu'à 62 ch) d'un poids de 27 kg et équipée d'une chaîne tournant à 240 km/h.

Source : www.stihl.de et www.waibligen.de.

Dès 1931, A. Stihl rapporte de Russie et des Etats-Unis des commandes de tronçonneuses à exporter dans ces deux pays. Dès l'année suivante, les premières relations commerciales sont nouées avec une maison italienne, Defries à Milan, qui sera le premier importateur. Pour soutenir le développement des ventes, la question du réseau de distribution se pose. Le choix s'est porté sur un réseau d'importateurs et de revendeurs spécialisés, connaissant parfaitement les produits, régulièrement formés par Stihl, et pouvant assurer un conseil et un service après-vente de qualité auprès des acheteurs et utilisateurs des appareils de la marque. Le lien tissé avec les clients est très fort, reflétant l'exigence de qualité des produits, et les commentaires de ces derniers jouent un rôle important dans l'amélioration constante des produits, voire dans l'élaboration de nouveaux outils. Le réseau de distribution, dont l'étendue s'est accélérée depuis les années 1980, compte actuellement 32 succursales, plus de 120 importateurs et environ 35 000 revendeurs spécialisés répartis dans plus de 160 pays dans le monde.

Parallèlement à l'essor de son réseau de distribution, et afin d'être au plus près de ses différents marchés, Stihl a élargi ses capacités de production, les implantant à l'étranger. Après avoir installé, reconstruit et agrandi ses usines sur le site de Waiblingen (déménagées de Stuttgart après la Seconde Guerre mondiale), de nouveaux sites ont ouvert leurs portes, soit un total de cinq usines à travers le monde (Suisse, Etats-Unis, Brésil, Chine, et Viking Autriche), en plus de la maison-mère. La société réalise près de 90 % de son CA hors d'Allemagne.

Groupe Stihl : chiffres clefs

	2007	2008	Evol.	2009	Evol.
Chiffre d'affaires (en millions €)	2 087,8	2 142,7	2,6%	2 037,5	-4,9%
Part du CA réalisé hors d'Allemagne	88,3%	88,7%		88,0%	
Nombre d'employés (au 31/12)	9 779	11 484	17,4%	10 883	-5,2%
Investissements (en millions €)	170,9	190,1	11,2%	130,7	-31,2%

Source des données : *Geschäftsbericht Stihl Gruppe 2009* ; calculs de l'auteur.

Les effets de la crise mondiale sont font durement sentir en 2009 sur les données chiffrées du groupe, en recul pour la première fois depuis plus de 18 ans.

Il est à noter que 36 % des investissements réalisés en 2009 ont bénéficié au site de Waiblingen et 64 % aux autres entités en Allemagne et dans le reste du monde. Sur les 130,7 millions € d'investissement, près de 85 % concernent les entités de production. Alors que l'usine de Qingdao en Chine a ouvert ses portes en septembre 2006 et a plus que doublé ses volumes de production entre 2008 et 2009, il s'agit essentiellement pour les autres sites en 2009 de moderniser des chaînes de montage, et d'optimiser les processus de production, les investissements expansifs ayant été réalisés entre 2006 et 2008 (agrandissement des lieux de stockage des matières premières et des produits finis, multiplication des capacités de production, en ajoutant terrains, nouveaux bâtiments et nouvelles unités de fabrication, pour répondre à une demande grandissante).

Le secret de la réussite de l'entreprise repose donc sur une stratégie de diversification systématique au cœur de laquelle se trouvent le management qualité et l'innovation. Après une phase d'intégration verticale, Stihl a mené une diversification horizontale systématique, élargissant ses activités par-delà le segment de l'outillage professionnel pour investir celui de la demande grand public, tiré par le boom des activités loisirs/na-

ture. L'innovation n'est pas en reste : innovation produit (réduction des émissions de gaz d'échappement, par exemple), mais aussi innovation process. La société a investi 40 millions € dans l'extension de son site de R&D à Waiblingen et développe une série d'actions de sensibilisation avec les universités et les *Fachhochschulen* du Land (filiales d'ingénieur et technicien), sans négliger la relève féminine au niveau des collèges.

Une culture de responsabilité et d'engagement social

Dans les coulisses de cette réussite internationale, la direction de la PME Stihl est longtemps restée familiale. Les enfants d'A. Stihl ont rejoint l'entreprise : Eva Mayr-Stihl en 1959 et le fils aîné, Hans Peter Stihl, un an plus tard au poste de directeur adjoint. Lorsque le fondateur décède en 1973, la direction de la société est reprise par ses enfants, associés à hauteur de 25 % du capital chacun : Hans Peter Stihl, Eva Mayr-Stihl, Gerhild Schetter née Stihl, et Rüdiger Stihl. Préférant que les produits de l'entreprise fassent les gros titres plutôt qu'eux-mêmes, ils ont prôné et prônent toujours la plus grande discrétion dans la gestion de la société.

Avec la mort du fondateur s'éteint aussi le paternalisme qui marquait la culture de l'entreprise. « *Andreas Stihl, c'était un vrai patriarche* », se souvient le tourneur Georg Weinmann qui travailla 44 ans sur le site de Waiblingen et fut, en tant que représentant élu des salariés et membre du comité consultatif d'IG Metall, vice-président du Conseil de surveillance du groupe jusqu'en 2003 (*metall*, 9/2004). Non seulement, sous Hans Peter Stihl, « *la relation avec les salariés s'améliore* », mais l'entreprise se dote d'une charte garantissant sa responsabilité et son engagement vis-à-vis de la société. Ce texte (*Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung*) en formule ainsi le principe : « *Le groupe Stihl, en tant que partie prenante de la société, reconnaît sa responsabilité envers elle dans toutes les régions [du monde] où elle est présente... Les principes de la responsabilité vis-à-vis de la société font partie intégrante de la culture interne de l'entreprise Stihl. Tous les salariés sont appelés à veiller au respect de ces principes. Aux partenaires commerciaux et aux sous-traitants, il est demandé d'adopter des principes similaires et de les respecter dans leur politique d'entreprise* ».

Les tronçonneuses et la forêt

Comment résoudre l'apparente contradiction d'un fabricant de tronçonneuses, considérées comme outils de destruction, avec la protection des ressources naturelles en général, et celle de la forêt tropicale en particulier ? La Fondation Eva Mayr-Stihl s'investit dans cette problématique : comprendre les dangers pesant sur les forêts tropicales afin de mieux les prévenir. Contrairement aux idées reçues, le bois de ces forêts est en effet extrêmement peu exploité pour le commerce ; il est essentiellement brûlé pour dégager des surfaces cultivables. Or les terres de brûlis sont appauvries et accélèrent l'érosion des sols. Loin de cette vision de court terme, l'engagement de Stihl est de démontrer qu'une exploitation raisonnée des forêts tropicales participe à la mise en œuvre d'un système économique pérenne pour les populations locales, et à la protection durable des ressources naturelles. La Fondation soutient ainsi des projets de créations de réserves et de pépinières, et apporte son soutien financier à des institutions comme l'International Union of Forest Research Organizations (IUFRO) ou la Tropical Forest Foundation (TFF).

Source : www.stihl.fr et www.iufro.org.

Ces principes sont déclinés sous la forme d'un code de gouvernance qui condamne toute forme de travail forcé comme le travail des mineurs, et qui accorde une place particu-

lière à l'intégration des personnes handicapées de même qu'à la protection de l'environnement. Ces principes s'appliquent au quotidien dans les activités de l'entreprise, mais donnent lieu aussi à une forme plus institutionnalisée. Ainsi, Eva Mayr-Stihl crée en 1986 avec son mari une fondation qui porte aujourd'hui le nom d'*Eva Mayr-Stihl Stiftung*. Ses missions sont le soutien aux personnes en difficulté, la protection des animaux, ainsi que la recherche, le développement et la formation permettant de supporter ces objectifs. En lien avec les activités du groupe Stihl, les questions environnementales sont depuis plusieurs années au cœur des actions de la fondation.

Hans Peter Stihl, de son côté, s'implique très activement dans la politique de développement régional menée par la CCI de la région de Stuttgart, dont il a assuré la présidence de 1989 à 2001, et dont il est encore aujourd'hui président d'honneur. Parallèlement, il préside la CCI du district de Rems-Murr où se trouve Waiblingen, est membre du conseil d'administration de l'antenne locale de l'Agence pour l'emploi de Nuremberg (1974/85), et du directoire de la caisse d'assurance maladie AOK (1970/80).

En 2001, il se voit décerner le prix *Regionaut* qui récompense son engagement au sein du *Forum Region Stuttgart*, une association à but non lucratif rassemblant un réseau de personnalités de tous horizons et de toute obédience (milieux sportifs, universitaires, politiques, culturels, économiques, syndicaux, culturels, ecclésiastiques, etc.) et qui s'est donné pour mission de « soutenir les forces d'innovation présentes dans la région de Stuttgart » comme de promouvoir la coopération des acteurs régionaux et d'intensifier les réseaux d'échanges avec d'autres régions. Dans ce contexte, H. P. Stihl s'était montré notamment l'un des plus ardents défenseurs de l'extension de l'aéroport de Stuttgart et du site des foires-expositions, projets vitaux pour l'économie de la région. Comme pour tous les patrons allemands, son engagement dans le « capitalisme rhénan » se traduit aussi par sa qualité de membre dans les conseils de surveillance d'autres sociétés : IBM Deutschland GmbH (1988-98), Robert Bosch GmbH (1998-2006), Südwestbank AG in Stuttgart (1978-95) ou IKB Deutsche Industriebank, Düsseldorf (1987-2002).

Son engagement dans la vie régionale l'amène, de 1973 à 1988, à assumer les responsabilités de membre du directoire, puis de président, de la fédération patronale des industries de la métallurgie du Bade-Wurtemberg (*Verband der Metallindustrie, VMI*). Ce rôle est stratégique pour son entreprise comme pour l'ensemble de la branche, puisque c'est traditionnellement dans ce Land que sont conclus les accords salariaux de branche avec le partenaire syndical IG Metall, en l'occurrence sa puissante direction régionale. C'est ainsi que H.P. Stihl, en qualité de président de la délégation patronale, est amené à négocier en 1984 l'introduction progressive de la semaine de 35 heures dans la métallurgie. Pourtant, H.P. Stihl était un farouche opposant de cette réduction du temps de travail, estimant qu'elle est dommageable à l'emploi et la compétitivité ; mais la VMI a fini par céder après une série historique de grèves dans le Land, affectant au printemps 1984 toutes les entreprises de renom du Land, dont Stihl. Quelque vingt ans plus tard, un accord-pilote conclu dans le Bade-Wurtemberg (2002) et l'accord de Pforzheim (2004) qui permettent aux entreprises de déroger aux minima de branche pour des impératifs de compétitivité, puis la série d'accords conclus à l'été 2004 dans un certain nombre de grandes entreprises allemandes (dont Bosch) sur le retour aux 40 heures hebdomadaires lui donnent raison *a posteriori*.

Le rôle et l'influence de H. P. Stihl dépassent en réalité de loin le cadre local et régional. S'il préside la VMI, il est également vice-président de Gesamtmetall, l'organisation centrale partenaire d'IG Metall à l'échelon fédéral. Il assume de même les fonctions de vice-président de l'Institut der Deutschen Wirtschaft proche du BDI (1983/98), de membre du directoire de la Fédération de la construction mécanique (VDMA) et de président de la Fédération des CCI allemandes (DIHT) de 1988 à 2001. Or si H.P. Stihl exerce toutes ces missions au sein de la « triade décisionnelle » où se décide conjointement la politique fédérale, ce n'est pas par appétit du pouvoir ni pour en tirer un quelconque profit au bénéfice de son entreprise. C'est par conviction personnelle. Car, quelle que soit sa position, il défend la doctrine de l'économie sociale de marché ; elle figure d'ailleurs en tête des principes éthiques de l'entreprise : « *Stihl affirme son attachement au principe de l'économie sociale de marché et de la concurrence* ». Cette doctrine repose elle-même sur des principes et valeurs, dont la liberté et, plus encore, la responsabilité individuelle – manifestation première du principe de subsidiarité –, impliquant l'auto-régulation (et pour les collectivités publiques : l'auto-administration, le credo corollaire de H. P. Stihl à la tête des CCI). Dans ces fonctions d'envergure nationale, ce patron d'une PME devenue un *hidden champion* a largement contribué au retour à l'orthodoxie ordo-libérale de la politique menée par le second gouvernement Schröder que prolonge le gouvernement Merkel.

Un engagement responsable qui repose sur le principe : « propriété oblige »

Bien entendu, la société Stihl applique ces accords conclus dans la métallurgie, voyant varier au fil des ans la durée du temps de travail. Elle est en effet liée par les accords de branche, mais aussi par son code de déontologie qui stipule expressément : « *Stihl reconnaît la liberté d'association de ses salariés* ». Une assertion à première vue inutile, puisque les contrats conclus entre les partenaires sociaux ont force de loi et que toute entreprise allemande est soumise au régime de la cogestion.

En réalité, elle réaffirme un credo fondé doublement sur les valeurs personnelles (protestantes) de H.P. Stihl et sur les valeurs au cœur de l'ordo-libéralisme allemand et qui, au fil de la jurisprudence du Tribunal constitutionnel fédéral, ont pris force de principes constitutionnels : l'équité de droits (et de devoirs) entre travail et capital. Appliquées à l'entreprise – *a fortiori* si elle est familiale –, elles instituent une coopération de fait, établie sur le principe constitutionnel : « *propriété oblige* » (art. 14, 2 de la Loi fondamentale).

Il signifie que, en usant de son bien à des fins industrielles et commerciales, le propriétaire engage sa responsabilité vis-à-vis de la collectivité puisque, en créant une entreprise, il devient entrepreneur et contracte donc avec la société civile. Patron et salariés constituent une communauté qui crée des richesses, ouvrant droit au partage de ses fruits. Les deux parties prenantes sont liées par la co-responsabilité : sans capital pas de travail (responsabilité du patron) – sans travail pas de capital (responsabilité du salarié).

Cette doctrine au cœur du modèle rhénan est quelque peu mise à mal actuellement avec la montée en puissance d'un troisième acteur : l'actionnaire. C'est là une autre raison expliquant l'affirmation de ces valeurs par une société comme Stihl.

Concrètement, au niveau de la société Stihl, cet attachement aux valeurs se traduit par une culture forte qui mise sur la participation des salariés et engage la responsabilité du patron sur le long terme (c'est d'ailleurs la raison pour laquelle H. P. Stihl s'occupe lui-même de sa succession).

Elle se reflète dans l'importance accordée à la formation des apprentis : le centre de formation Stihl ouvre ses portes dès 1940, et un partenariat étroit est mis en place lors de la création de l'académie des métiers de Stuttgart (*Berufsakademie*). Le 15 juillet 2005, un nouveau centre de formation a été inauguré, représentant un investissement de 1 million €. En 2006, avec 268 apprentis en formation dans ses ateliers, soit environ 7 %

de l'effectif de la maison-mère, Andreas Stihl AG & Co. KG, le groupe mise sur le développement des talents, avec une quote-part d'apprentis supérieure à la moyenne de la branche.

Les salariés sont totalement investis dans l'entreprise. Ainsi, le système de recueil des suggestions proposées par le personnel des usines allemandes, mis en place en 1948 (*betriebliches Vorschlagswesen*), se poursuit encore aujourd'hui sous la forme d'une boîte à idées. Sur 6 000 idées recueillies en 2006, près de 63 % ont été mises en œuvre. Parallèlement, plus de 200 groupes de travail sont régulièrement réunis et formés dans le cadre du programme « process d'amélioration continue » (*kontinuierlicher Verbesserungsprozess*) afin d'améliorer les conditions de travail. Cette implication de chacun dans la vie de l'entreprise, comme celle de la direction dans la prise en compte des remarques et leur mise en application, se reflète dans la réponse aux questionnaires internes : celui de 2006 montre que 98 % des salariés sont fiers « d'appartenir » à Stihl. Cette politique se traduit également par le développement de l'actionnariat salarié dès 1985, une manière de concilier objectifs sociaux et augmentation du capital, et par des salaires supérieurs aux normes de branche.

La même approche de la responsabilité amène H. P. Stihl à ne pas se représenter à la tête de la DIHT pour préparer l'avenir de l'entreprise familiale. Il initie deux transformations importantes dans la structure du groupe : la première concerne la création au 1^{er} janvier 1995 de la Stihl Holding AG & Co. KG, regroupant les sociétés Andreas Stihl AG & Co. KG (Waiblingen), les filiales Stihl Vertriebszentrale AG & Co. KG (Dieburg) et Stihl & Co (Wil, Suisse) ; la seconde, en novembre 1997 : les actionnaires de la holding créent la société par actions Stihl AG (Waiblingen) gérée par conseil de surveillance et par un directoire.

En octobre 2001, le groupe annonce le prochain retrait des membres de la famille de la gestion opérationnelle de l'entreprise, à l'occasion du 70^e anniversaire du fils du fondateur. Hans Peter Stihl sera dorénavant président du conseil de surveillance de Stihl AG, auquel siégeront également Eva Mayr-Stihl et Rüdiger Stihl. Les trois frères et sœur dirigeront également le comité de direction de la Stihl Holding AG & Co. KG. Au 1^{er} juillet 2002, c'est, pour la première fois dans l'histoire du groupe, une personne extérieure à la famille Stihl qui prend les commandes : Harald Joos, un transfuge de Schindler. Cette nomination ne conviendra pas, et un an plus tard, il est remplacé par Bertram Kandziora, ancien directeur de production chez Bosch et Siemens. Il est cosignataire, avec H.P. Stihl, de la charte de déontologie interne et poursuit le développement de la société dans l'esprit du fondateur.

COMME NOMBRE DE PME ALLEMANDES, LE GROUPE FAMILIAL STIHL a été confronté à la problématique de la succession de la direction de l'entreprise. L'anticipation de cette échéance, ainsi que la fidélité du nouveau président aux principes qui ont assuré le succès du développement de l'entreprise, exigence de qualité et internationalisation, sont les facteurs clefs qui permettent au groupe de poursuivre son essor, malgré le retrait des membres de la famille fondatrice et de se positionner en « gagnant de la mondialisation ».

Paradoxalement, la culture développée par H. P. Stihl, un patron plus engagé que les autres, mais représentatif de cette approche de la responsabilité qui caractérise le *Mittel-*

stand industriel allemand avec ses structures à dominante familiale, si elle a pu prêter à sourire durant les années où la mode était à la *new economy*, reprend aujourd'hui, à l'aube de la société du savoir, une importance stratégique qui s'est confirmée durant la crise de la finance mondiale.

Car en valorisant le facteur humain, la responsabilité et la compétence de chacun au sein d'une culture partenariale ouverte au dialogue et à la coopération, elle permet de préserver une logique interne de compétitivité adaptée à un environnement globalisé. Les valeurs qui la fondent, dont cette approche du développement durable que mettent en œuvre les entreprises d'origine familiale, se révèlent un facteur de compétitivité d'autant plus solide qu'il repose sur une vision évolutive et partenariale de l'environnement (au sens large du terme). Seul un mode de gouvernance accordant une plus large place aux actionnaires (de type *shareholder value*) risquerait de menacer cet équilibre des forces entre intérêts particuliers et collectifs qui caractérise, par-delà l'exemple de la société Stihl, la majeure partie du tissu des entreprises familiales allemandes.

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I., « Bade-Wurtemberg : une compétitivité à taille humaine », *Regards sur l'économie allemande*, n°74/2005

MEFFERT J., KLEIN H., *DNS der Weltmarktführer. Erfolgsformeln aus dem Mittelstand*, Heidelberg, 2007

« Stihl : Am liebsten alles selbst machen », *Handelsblatt*, 26-06-2006

« Familie Stihl-Mayr : die leisen Krachmacher », *manager-magazin.de*, 08-04-2004

www.stihl.de

www.dihk.de

www.iufro.org

www.waiblingen.de.

Wacker Chemie AG : une familiale cotée en bourse

Caroline Guiot

Le 12 septembre 2007, le groupe munichois Wacker Chemie AG (CA 2006 : 3,4 milliards €) inaugurerait à Pékin un centre international de formation. Cette VINNAPAS® ACADEMY, spécialisée dans la chimie des polymères et ses applications dans le BTP, prolonge et consolide le positionnement du groupe sur le marché chinois où il est présent depuis les années 1990. Son 'académie' a pour double vocation de diffuser le savoir-faire du groupe en Chine et de développer son réseau de partenariats entre clients, fournisseurs et chercheurs. L'approche du groupe est en cela caractéristique de la manière dont les entreprises allemandes étendent leurs réseaux de compétences hors du territoire national dans le cadre de la globalisation.

*Certes, le groupe Wacker Chemie AG est un géant mondial. Et s'il a été introduit en bourse le 10 avril 2006, il n'en reste pas moins une société familiale, fidèle à la riche histoire d'une petite manufacture qui a grossi avec l'essor de l'industrie et su s'adapter à un environnement en pleine mutation. Participant dès le début du XX^e siècle au développement de l'industrie chimique en Allemagne, et plus particulièrement en Bavière, Wacker AG présente la biographie typique de ces sociétés allemandes historiques qui se sont globalisées sans perdre leurs racines. Ex-entreprise du Mittelstand, Wacker AG est aujourd'hui le troisième producteur mondial de silicones, dans le secteur de la chimie de base qui représente près de 50 % de la production chimique allemande, segment porteur dans le maillage industriel allemand. Et si l'entreprise est très internationalisée, elle n'en demeure pas moins ancrée dans son port d'attache de Burghausen, où elle continue de contribuer activement à l'essor du cluster chimie de Bavière. **

En 1877, Alexander Wacker (né en 1846 à Heidelberg) rencontre Sigmund Schuckert, inventeur d'une machine transformant la puissance hydraulique en électricité. Ils créent ensemble une société exploitant ce procédé qui sera très vite prospère. En 1902, Alexander Wacker a l'idée de fonder à côté de l'usine un atelier de production de carbone. L'année suivante, il transformera cette unité en *Consortium für elektrochemische Industrie GmbH*, conçu comme un laboratoire de recherche pour les nouvelles sociétés œuvrant dans le secteur de la chimie, avec pour objectif le développement des technologies pour l'usage industriel de l'acétylène. Afin de donner une nouvelle envergure à ses activités, A. Wacker teste différentes rivières de Bavière en fonction de leur potentiel à assurer une ressource en énergie sûre et durable, base nécessaire aux débuts d'une production chimique intensive.

C'est ainsi que naît le « Triangle de la Chimie » bavarois sur les rives des fleuves Alz et Inn, à l'est de Munich : la possibilité de bénéficier d'une électricité peu coûteuse grâce à l'énergie hydraulique, ainsi que la facilité du transport fluvial des matières pre-

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 83, octobre 2007.

mières ont permis l'installation de nombreuses sociétés et l'essor de l'industrie chimique bavarroise. La jeune société *Dr. Alexander Wacker Gesellschaft für elektrochemische Industrie KG* s'établit à Burghausen en 1914. En décembre 1916 commence la production de masse de produits chimiques : acétaldéhyde, acide acétique et acétone. Dans les années 1920, le Consortium dépose nombre de brevets pour la découverte de nouveaux produits.

L'expansion de la production et la construction de nouvelles infrastructures nécessitant de lourds investissements, un partenariat financier est conclu en 1921 avec un autre jeune chimiste : *Farbwerke Hoechst AG*, qui entre à hauteur de 50 % dans le capital de la société. Cette participation initiale sera un soutien stratégique jamais démenti pour son développement. Parallèlement, afin d'assurer l'approvisionnement en matières premières, Wacker signe un leasing de 30 ans pour l'exploitation d'une mine de sel à Stetten (près de Haigerloch, dans le Bade-Wurtemberg), définitivement acquise en 1960, et crée sa propre station d'électricité à base d'énergie hydraulique (« Alzwerke ») pour alimenter le site de Burghausen. En 1922, A. Wacker décède à l'âge de 75 ans.

La recherche sur les matières chimiques n'a cessé de s'accélérer, avec notamment les découvertes sur les produits dérivés du pétrole. Dans les années 1960, les procédés de pétrochimie remplaceront définitivement les premières productions, les installations de Burghausen dédiées au carbone étant définitivement fermées le 9 mai 1969. En 1947, Wacker Chemie prend un nouveau départ et inaugure le chapitre silicium de son histoire, qui est toujours au cœur de son activité. De fait, la société exploite aujourd'hui son expertise dans la production de silicium, silicones et autres dérivés du quartz, tout en se développant dans la production de polymères et dans les biotechnologies.

Wacker Chemie AG : chiffre d'affaires par division

Divisions	CA 2009 (en millions €)	Part du CA (*)	Nb de salariés	CA 2006 (en millions €)	Part du CA (*)	Nb de salariés
Wacker Silicones	1 219,2	33,4%	3 873	1 286,9	36,3%	3 767
Wacker Polymers	732,7	20,1%	1 362	559,6	15,8%	1 050
Wacker Fine Chemicals	100,5	2,8%	344	112,6	3,2%	300
Wacker Polysilicon	968,1	26,5%	1 600	325,6	9,2%	875
Siltronic	632,6	17,3%	5 096	1 263,1	35,6%	5 585
Corporate & Consolidation	66,2		3 343	-210,9		3 091
Wacker Chemie AG	3 719,3	100,0%	15 618	3 336,9	100,0%	14 668

Source des données : *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2006* ; calculs de l'auteur ; *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2009*. *) part dans la somme des chiffres d'affaires des divisions, hors Corporate & Consolidation.

La division Silicones se concentre sur la production du produit éponyme issu du quartz et du sel, et qui a, entre beaucoup de propriétés, celles d'être transparent et hypoallergénique. Grâce à ces multiples qualités, le silicone et ses dérivés, sous forme de fluides, de gommes et de résines, sont utilisés dans de nombreuses industries, comme le montre la ventilation des ventes de Wacker Silicones par secteurs : 20 % dans la construction, 16 % dans l'industrie chimique, 13 % dans le secteur de la santé, 12 % dans l'automobile, 10 % dans les plastiques, 6 % dans le textile, 5 % dans l'industrie papetière, etc. Sur le marché des silicones (en 2006), Wacker AG est, avec 14 % de parts de marché, le

3^e producteur mondial derrière les sociétés Dow Corning et Momentive. De même, sur le marché de la silice pyrogénique, avec 21 % de parts de marché, Wacker AG talonne le second producteur mondial, Cabot (23 %), le leader du marché étant Degussa (42 %).

La division *Silicones*, qui pèse en global plus de 33 % du chiffre d'affaires 2009 (36,3% en 2006), est toujours la plus importante du groupe, avec 12 sites de production dans le monde, et une innovation constante sur les propriétés et les champs d'application. La croissance de la demande est telle sur ces produits, notamment en Asie, que le développement passe par l'extension des capacités de production et par l'accès à de nouveaux marchés. Dans cette optique, le chimiste a conclu une joint venture en 2005 avec la société Dynamic (Chine) pour accéder au marché textile chinois, et une autre en 2006 avec Dow Corning sur le site de Zhangjiagang (Chine).

La division *Polymers* fabrique, à partir de l'éthylène, du polyvinyle acétate (PVAc) et du polyvinyle butyral (PVB), et des poudres polymères dispersibles (DPP – selon le procédé « Vinnapas »). Ces matières sont utilisées dans l'élaboration des revêtements de surface, les peintures, etc. Avec plus de 70 % de parts de marché (2006), Wacker est le leader mondial des DPP, tant en termes de maîtrise technique que de contrôle des coûts.

Les piliers de la croissance de ce secteur se trouvent dans l'amélioration des conditions de vie et notamment de l'habitat, et dans l'attention accrue portée à l'impact sur l'environnement : la tendance aux économies d'eau et d'énergie favorise l'emploi des matières polymères, la substitution à d'autres matériaux moins écologiques, etc. Le nouveau site de Nankin (Chine), ainsi que l'ouverture de sept nouveaux centres techniques de par le monde et l'inauguration d'une nouvelle « Vinnapas Academy » le 12 septembre 2007 à Pékin, calquée sur le modèle de celle de Burghausen, sont destinés à soutenir l'expansion de la demande sur ces marchés.

Wacker Fine Chemicals est le partenaire des entreprises impliquées dans les sciences de la vie et les soins de la personne. Servant des marchés de niche et offrant du sur-mesure pour répondre aux besoins de chacun de ses clients, la division fabrique, à base d'éthylène et de dextrose, des produits (cystéine, cyclodextrine, enzymes, vitamines de synthèse, etc.) destinés aux industries agro-alimentaires, pharmaceutiques ou cosmétiques. Cette plateforme est amenée à jouer un rôle de plus en plus important à l'avenir avec l'exceptionnel essor des procédés de biotechnologie : production de protéines, enzymes de biotransformation agissant sur la synthèse des éléments organiques complexes, bactéries à l'œuvre dans le métabolisme, etc.

La division *Polysilicon* est le numéro deux mondial de la production de silice ultrapure, matière utilisée dans la fabrication des semi-conducteurs (environ 70 % des débouchés) et des cellules photovoltaïques (23 %). La croissance attendue (en 2006) pour les prochaines années sur le marché des semi-conducteurs (+9 %) et du solaire (>20 %) constituent de véritables opportunités et conduisent à des investissements conséquents pour amplifier l'activité de Wacker AG sur ces segments. Ce segment a effectivement vu s'envoler ses ventes (multipliées par 3 en 3 ans) et sa part dans le chiffre d'affaires du groupe, représentant 26,5% du CA en 2009 (9,2% en 2006). Concentrées sur le site de Burghausen, les capacités de production devaient être multipliées par quatre à l'horizon 2010, passant de 5,5 kt en 2005 à 22,2 kt à terme.

Dans ce contexte, et pour favoriser les synergies dans le secteur du solaire, une joint venture a vu le jour le 2 août 2007 avec Schott Solar, filiale du groupe Schott, leader de

l'optique, opto-électronique et de l'énergie solaire. Les investissements conjoints (370 millions €) sur les sites d'Iéna (Thuringe) et d'Alzenau (Bavière) et la création de 700 emplois, sont destinés à produire une intégration verticale en aval pour Wacker qui bénéficie du savoir-faire de Schott dans le domaine du solaire, et en amont pour Schott qui sécurise ainsi ses approvisionnements en silice et polysilicon. En 2009, l'un des impacts de la crise économique mondiale de 2008/2009 est le recentrage des activités de cette branche sur le cœur de métier ; c'est ainsi que le 30 septembre 2009, Wacker a annoncé la sortie de cette joint-venture, pour se concentrer sur la production de *polysilicon ultra-pur*, Schott rachetant les parts de son ancien partenaire.

Siltronic est l'autre division-phare de Wacker Chemie : générant plus de 35 % du chiffre d'affaires 2006 et employant 5 585 personnes, soit 38 % des salariés du groupe. A partir de la silice ultra-pure fournie par Wacker Polysilicon, Siltronic produit des galettes de silicium utilisées dans la fabrication des puces et des semi-conducteurs. Le boom des équipements de type téléphones mobiles, ordinateurs et électronique grand public (baladeurs, appareils photos et caméras numériques, etc.) tire la demande. L'extension des capacités de production, commencée en 2002, et axée sur le nouveau standard de production : les galettes de 300 mm de diamètre, est elle aussi une priorité. C'est la division qui a le plus souffert de la crise, son chiffre d'affaires étant divisé par 2 entre 2006 et 2009, celui-ci ne représentant plus que 17,3% du CA du groupe. Elle a également payé un lourd tribut en termes de diminution d'effectif (-489).

Un positionnement à la fois local et international

Comme le montre le positionnement sectoriel de Wacker Chemie, son développement est à la fois local et international. En effet, si on considère que presque 20 % des ventes sont réalisées en Allemagne, c'est essentiellement pour intégrer la fabrication industrielle des produits *made in Germany*, alors que 80 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export. Ce taux est beaucoup plus important que la moyenne des entreprises du secteur de la chimie allemande qui n'exportent que 55 % de leur production, selon les données de la Fédération de la Chimie (Verband der Chemischen Industrie, VCI).

Le maillage des exportations de Wacker s'est, lui, tissé en deux temps. Dans les années 1970 tout d'abord, par l'ouverture de nombreuses filiales en Europe et aux Amériques : après New York, le Mexique en 1971, les Pays-Bas et l'Autriche en 1972, la Suisse, la Belgique, et ainsi de suite jusqu'au Brésil et les Etats-Unis de nouveau. Ensuite, au début des années 1980, lorsque le boom des ordinateurs et de l'électronique personnelle se fait jour, le groupe installe des usines de production à Portland (Oregon, US) et à Sao Paulo (Brésil).

Les ventes en Europe (hors Allemagne) représentent encore un quart du chiffre d'affaires 2009 de Wacker Chemie AG ; celles aux Amériques pèsent légèrement moins que les locales (636 millions € en 2009, soit presque 17 %). Bien que cette donnée semble stable entre 2006 et 2009, elle masque la chute brutale de la demande de semi-conducteurs et de l'industrie de la construction aux Etats-Unis en 2009, le chiffre d'affaires de la région Amériques baissant de 25% par rapport à 2008.

L'expansion s'est poursuivie en Asie, malgré la crise économique de la fin des années 1990 qui a durement pesé sur le marché des semi-conducteurs. Wacker n'a depuis

cessé d'investir et de nouer des partenariats et des joint-ventures pour ouvrir l'accès à ces nouveaux marchés, d'y construire des usines et des centres techniques pour s'établir au plus près de ses clients. La croissance du marché asiatique se traduit par une évolution fulgurante des ventes vers cette zone : +50 % entre 2005 et 2006, ce qui, avec 961 millions €, représente presque 29 % des ventes du groupe. Malgré la crise 2008/2009, le chiffre d'affaires de cette région s'est consolidé, représentant 33,7% du CA groupe en 2009, soit +30% en trois ans.

Wacker Chemie AG : chiffre d'affaires par zone géographique

Régions	CA 2009 (en millions €)	Part du CA 2009	CA 2006 (en millions €)	Part du CA 2006
Allemagne	774,6	20,8 %	657,6	19,7 %
Europe (hors Allemagne)	944,1	25,4 %	960,8	28,8 %
Amériques	636,3	17,1 %	659,2	19,8 %
Asie	1 252,9	33,7 %	961,4	28,8 %
Autres régions	111,4	3,0 %	97,9	2,9 %
Wacker Chemie AG	3 719,3	100,0 %	3 336,9	100,0 %

Source des données : *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2006* ; calculs de l'auteur ; *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2009*.

Malgré l'expansion de par le monde des succursales, des 21 sites de production (6 en Allemagne, 7 en Asie, 7 aux Etats-Unis et 1 au Brésil) qui permettent d'être au plus près des marchés internationaux, tant pour importer que pour exporter, Wacker Chemie AG est restée ancrée dans son fief de Burghausen, comme le montre la ventilation des effectifs de groupe : sur ses 15 618 salariés, 76 % sont employés sur les sites allemands, et spécialement dans la ville historique qui occupe à elle seule plus de 10 000 salariés, sur un site de plus de 2 km².

La nécessaire adaptation du modèle de financement

Si depuis le décès du fondateur en 1922, la société Wacker Chemie est restée dans les mains des héritiers, c'est en tant que propriétaires uniquement, la gestion opérationnelle étant assurée par des personnes extérieures pendant plusieurs décennies, qui ont réussi à orienter la croissance de Wacker avec succès sur les marchés porteurs, poursuivant la dynamique d'innovation impulsée à ses débuts. C'est en 1993 que Peter-Alexander Wacker rejoint le conseil de surveillance de la société créée par son grand-père, puis le directoire en 1996. Et face à l'annonce de Hoechst AG qui songe à céder sa participation historique de 50 % dans le capital de Wacker au moment de sa fusion avec Rhône-Poulenc, la réorganisation structurelle et financière de la société Wacker s'impose.

2005 a été l'année de la restructuration de l'actionnariat de Wacker Chemie. Le 8 août 2005, Hoechst AG, filiale de Sanofi-Aventis, cède ses parts à Blue Elephant Holding GmbH, mettant ainsi fin à un partenariat vieux de 84 ans. L'étape suivante est la transformation de Wacker Chemie GmbH (SARL) en société par actions (AG), réalisée en novembre 2005. Cette décision était fondée sur la volonté d'accroître le choix et la flexibilité du financement. En effet, comme l'expliquait alors Joachim Rauhut, directeur financier de Wacker AG, le contexte des discussions autour de la future application des

accords de Bâle II laissait craindre un durcissement des conditions d'emprunt pour les SARL, que cette conversion en société par action permettait d'éviter.

Après cette restructuration du capital, Wacker Chemie AG fut introduite en bourse en avril 2006. A l'issue de cette mise sur le marché financier, la structure de l'actionnariat reste majoritairement familiale, la *Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH* conservant 55,64 % des actions. 10,86 % sont détenues par Blue Elephant Holding GmbH, et 28,75 % seulement sont aux mains d'un actionnariat flottant. Le reliquat du capital (4,74 %) est constitué des actions détenues en propre par Wacker Chemie AG.

Wacker Chemie AG : chiffres clefs

	2005	2006	Evol. 06/05	2007	2008	2009	Evol. 09/08
CA (en millions €)	2 755,7	3 336,9	21,1 %	3 781,3	4 298,1	3 719,3	-13,5 %
Part du CA réalisé hors d'Allemagne	79,2 %	80,3 %		80,9 %	77,9 %	79,2 %	
Résultat net (en millions €)	143,7	311,3	116,6 %	422,2	438,3	-74,5	>100 %
Dépenses de R&D (en millions €)	146,9	152,3	3,7 %	152,5	163,2	164	0,5 %
Poids de la R&D par rapport au CA	5,3 %	4,6 %		4,0 %	3,8 %	4,4 %	
Investissements (en millions €)	299,0	525,3	75,7 %	699,3	916,3	740,1	-19,2 %
Poids des investissements par rapport au CA	10,9 %	15,7 %		18,5 %	21,3 %	19,9 %	
Nombre d'employés (au 31 décembre)	14 434	14 668	1,6 %	15 045	15 922	15 618	-1,9 %
dont en RFA	11 296	11 340		11 624	12 110	11 925	

Source des données : *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2006* ; calculs de l'auteur ; *Geschäftsbericht Wacker Chemie AG 2009*.

Si cette levée de fonds de presque 1,2 milliard € faisait de l'introduction en bourse de Wacker AG la deuxième plus grosse depuis 2000 (record battu depuis par celle de Tognum, producteur mondial de moteurs diesel), il est indéniable qu'elle a démultiplié la capacité d'investissement du groupe, comme le reflètent dès 2006 ses états financiers : les investissements réalisés sont passés de 10,9 % du CA en 2005 à plus de 15,7 % en 2006. Et malgré la crise de 2008/2009, ce poste est le seul en augmentation de 0,5% par rapport à 2008, les investissements représentant 19,9 % du CA en 2009, reflétant la position de la direction de Wacker qui prévoyait en 2006 la poursuite de ce taux d'investissement au moins jusqu'en 2010.

Il est indéniable que cette volonté de poursuivre les investissements malgré le contexte mondial (baisse de la demande, capacités de production utilisées à 70-80 % contre 85 % en temps normal) reflète la volonté des fondateurs de développer et pérenniser l'entreprise à plus long terme, sans céder aux injonctions court-termistes de coupes sèches dans les coûts.

Et si les investissements concernent majoritairement des immobilisations corporelles (428,5 millions €, soit 81,6 %) comme l'extension des usines afin d'accroître les capacités de production des différentes gammes de produits, tant sur les sites allemands

(Burghausen : Polysilicon et Nünchritz : Silicones) qu'en Chine (Nankin : Polymers), ils recouvrent également une part significative d'immobilisations financières (96,8 millions €, 18,4 %), révélant l'importance des joint-ventures et des partenariats dans la politique de développement du groupe.

Comme toutes les entreprises allemandes, le chimiste accorde une grande importance à la qualification des ressources humaines. Pour la formation professionnelle initiale, le groupe avait créé en 1972 le *Berufsbildungswerk Burghausen* (BBiW), un centre de formation inter-entreprises doté du statut de fondation d'intérêt public et qui a formé quelque 660 apprentis pour Wacker Chemie et les 40 entreprises associées. Dans le domaine de la formation continue, le groupe offre une vaste gamme de programmes de formation et de certification. Wacker a ainsi dépensé 5,2 millions € en 2006 (+ 6,1 % par rapport à 2005) pour ces programmes, rien qu'en Allemagne.

L'autre volet majeur correspond à la formation des étudiants (610 en 2006, dont 537 dans les disciplines scientifiques et techniques), contribuant à la qualification des futures élites scientifiques locales. L'implication de Wacker dans la formation d'excellence se retrouve dans la création d'une chaire de *Macromolecular Materials* à l'université technique de Munich (Technische Universität München, TUM), pôle d'excellence placé en tête des classements internationaux (ISI, CEST).

Dans le domaine de la R&D, le Consortium créé par Alexander Wacker en 1903 est toujours le laboratoire du groupe. Avec près de 800 brevets déposés depuis sa création, il emploie plus de 200 chercheurs qui découvrent de nouvelles molécules, testent de nouvelles applications ou des procédés innovants, résolument tournés vers les solutions industrielles. Cette plateforme de recherche appliquée est un des éléments-clefs du *cluster* de chimie au sein de l'*Allianz Bayern Innovativ*.

Comme traditionnellement dans l'organisation économique locale allemande, l'émergence du *cluster Chemie* a été favorisée par le Land de Bavière qui a mis en place une entité coordonnatrice des énergies individuelles déployées par les chimistes historiquement implantés dans le Triangle, avec l'ambition de créer un environnement attractif pour la recherche.

Les formations techniques, universitaires et la recherche tant fondamentale qu'appliquée se développent autour des spécialités du *cluster* : on dénombre ainsi dans les universités bavaroises plus de 82 chaires et 54 groupes de travail dédiés aux sujets de la chimie, sans oublier les établissements de recherche extra-universitaires comme l'Institut Max Planck de biochimie à Martiensried, l'Institut Fraunhofer de recherche sur les silicates ISC, le Centre des matières plastiques du sud de l'Allemagne SKZ à Würzburg et le Centre de compétence Nouveaux matériaux à Bayreuth, Fürth et Würzburg. Ce maillage très complet contribue à former de la main d'œuvre hautement qualifiée et alimentant les sociétés locales.

La très forte intégration de Wacker dans le tissu économique local prend aussi la forme d'un partenariat d'envergure autour d'un projet rassemblant sept grands chimistes dans le Triangle de Bavière (BASF, Borealis, Clairant, OMV, Ruhr Oil, Vinnolit et Wacker) : la construction du Pipeline Ethylène Sud (EPS), reliant Ludwigshafen (Rhénanie-Palatinat) à Burghausen (Bavière) via Münchmünster (Bade-Wurtemberg), d'une longueur de 360 km, afin de connecter le site au réseau transeuropéen de transport de l'éthylène. Ces investissements, effectués à l'initiative des acteurs économiques eux-

mêmes, contribuent à développer le rayonnement de la Bavière comme un acteur majeur de l'industrie chimique au sein de l'Allemagne et à un niveau international. Un exemple parmi d'autres de la responsabilité des entreprises dans la réalité économique locale.

L'INTRODUCTION EN BOURSE DE SOCIÉTÉS FAMILIALES ISSUES DU MITTELSTAND est un phénomène récent. Mais la cotation sur les marchés financiers ne signifie pas perte du contrôle familial pour autant. Le cas de Wacker Chemie AG est à cet égard révélateur : seule une faible part du capital est détenue par de l'actionnariat flottant.

Afin d'analyser plus précisément les performances de ces entreprises, la Bourse de Francfort s'était dotée d'un indice spécifique en janvier 2005 : le GEX (*German Entrepreneurial Index*), qui regroupe les sociétés cotées depuis moins de 10 ans et dont le capital est encore détenu au moins à 25 % par la famille. Cet indice rassemble aujourd'hui environ 120 titres, dont celui de Wacker Chemie AG. Il est particulièrement intéressant de noter que, selon une étude de DB Research, les performances du GEX sont supérieures à celles du DAX.

Il est incontestable que l'élément majeur de la compétitivité de ces entreprises repose toujours sur le schéma familial. Comme pour Wacker AG, outre un positionnement économique et stratégique de leader de son secteur, soutenu par un développement local et international, les entreprises familiales allemandes sont très soucieuses de conserver la mainmise sur leur savoir-faire, facteur de compétitivité. Dans ce contexte, l'introduction en bourse n'est qu'un moyen de démultiplier les capacités de financement et donc de développement.

Et si la crise économique et financière mondiale a touché Wacker de plein fouet, la baisse de la demande ayant nécessité des ajustements structurels, la ligne directrice du descendant du fondateur, et actuel Président du Conseil de surveillance, M. Peter-Alexander Wacker, est toujours de renforcer la position de l'entreprise, tant sur les savoir-faire produits, que sur les marchés nationaux et internationaux pour se rapprocher des utilisateurs. C'est ainsi que les investissements se sont poursuivis à un rythme soutenu (20 % du CA 2009), afin de ne pas hypothéquer l'avenir de l'entreprise, avec une attention particulière portée sur la structure financière, avec un faible taux d'endettement, garant de l'indépendance de l'entreprise.

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I., « Bavière : la patiente construction d'une économie performante », in **BOURGEOIS I. (dir.)**, *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, Coll. Travaux et Documents du CIRAC, Cergy-Pontoise, juillet 2007

DB RESEARCH, « Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht ? », n° 387, 2007

GUIOT C., « Carl Zeiss AG, ou : comment l'innovation a résisté au Mur », *Regards sur l'Economie allemande*, n° 79/2006

IKB, « Unternehmensfinanzierung : Weitere Bausteine kommen zum Einsatz », novembre 2006

www.wacker.com

www.vci.de

www.allianzbayerninnovativ.de

www.cluster-chemie.de

Le groupe Würth, ou : comment les entreprises grandissent

Solène Hazouard

*Leader mondial dans la vente d'éléments de fixation professionnelle, le groupe Würth est dirigé depuis mars 2006 par la petite-fille du fondateur, Bettina Würth. Son père, Reinhold Würth, une véritable référence managériale outre-Rhin, avait su faire d'une petite entreprise de deux personnes un véritable géant commercial au terme de plus de cinquante années de croissance à deux chiffres. Car Würth, ce sont 7,52 milliards € de chiffre d'affaires en 2009, dont 4,22 milliards € à l'export, près de 58 000 collaborateurs et un réseau de plus de 28 000 vendeurs. La clé du succès, s'il en est une, est à trouver dans une approche particulière qui ne se fonde pas tant sur les techniques que sur la culture de management, cette culture reposant sur des valeurs telles que l'honnêteté, l'engagement, la modestie, la prévenance ou la réactivité, que Reinhold Würth a su transmettre à ses collaborateurs au fil du temps. Cette culture, associée à une forte orientation client soutenue par une structure spécifique où chaque entité est autonome et responsable à son niveau, représente aux yeux de ce self made man la seule chance de se différencier réellement de la concurrence, les innovations-produit ou même la qualité des produits ne permettant plus seuls de conserver un avantage compétitif stratégique. **

En 1945, Adolf Würth fonde dans la ville de Künzelsau, située dans la région bade-wurtembergeoise du Hohenlohe (au nord-est de Stuttgart), une entreprise spécialisée dans le commerce de gros de vis et écrous. Il est aidé en cela par sa femme, Alma Würth qui restera membre du conseil de direction jusqu'en 1993. Lorsqu'en 1954 A. Würth décède à l'âge de 45 ans, c'est son fils Reinhold qui, alors à peine âgé de 19 ans, reprend la direction d'une entreprise dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 80 000 €.

Le Hohenlohe : un cluster dans le domaine de la visserie

En 1898, Louis et Carl Arnold fondent une première fabrique de vis dans le Hohenlohe, à Ernsbach am Kocher, qui sera rachetée près d'un siècle plus tard par Würth. Par la suite, l'industrie de la vis se développera rapidement dans la région avec la création de nombreuses entreprises dont la société Reisser, basée à Kupferzell, où Adolf Würth fera ses premières armes. En 1957, Albert Berner, ancien camarade de classe et collaborateur de Reinhold Würth, créera à son tour son propre commerce spécialisé dans la visserie. Il deviendra le principal concurrent de Würth, de sorte qu'aujourd'hui, le Hohenlohe abrite en son sein non moins que le numéro 1 et le numéro 2 du commerce de vis allemand.

Très tôt, l'entreprise s'engage dans une politique d'internationalisation : dès 1962, à une époque où le marché allemand était encore en mesure d'offrir de larges perspectives de croissance à une PME comptant 60 employés pour un CA d'environ 2,5 millions €, la conquête de marchés étrangers débute avec la création de Würth Nederland B.V. aux Pays-Bas et la mise en place de filiales en Suisse et en Autriche la même année. Les

* Version actualisée d'un article paru dans *Regards sur l'économie allemande*, n° 85, mars 2008.

autres pays européens suivront assez rapidement et en 1969, le pas de l'implantation sur le continent américain est franchi : tout d'abord aux Etats-Unis avec la société Würth Screw and Fastener Corporation, puis en Amérique du Sud avec l'établissement d'une première filiale en 1972. Deux ans auparavant, l'entreprise, forte d'un chiffre d'affaires de 32,9 millions €, avait déjà étendu sa présence géographique avec la création d'une filiale en Afrique du Sud. La couverture des cinq continents sera achevée rapidement avec l'implantation de Würth en Australie en 1981 puis en Malaisie en 1987, année du rachat d'une société japonaise. Depuis 1994, le groupe est aussi présent en Chine, de sorte qu'à l'heure actuelle, il ne compte pas moins de 400 sociétés réparties sur 86 pays.

Le groupe Würth : chiffre d'affaires par zone géographique

	CA (en millions €)	Part du CA	Salariés
Allemagne	3 122	40,3%	15 298
Europe de l'Ouest	1 413	18,2%	10 257
Europe de l'Est	341	4,4%	5 225
Pays scandinaves	442	5,7%	2 289
Europe du Sud	1 274	16,4%	12 054
Amérique	934	12,1%	6 202
Asie, Afrique, Océanie	222	2,9%	3 581
Total	7 748	100%	54 906

Source des données : *Geschäftsbericht Würth-Gruppe 2006*.

Le groupe Würth : chiffre d'affaires par division

Divisions	CA (en millions €)	Part du CA	Nombre de salariés
Würth Linie			Vendeurs uniquement
Auto	1 213	15,7%	9 447
Métal	1 307	16,9%	7 731
Bois	1 034	13,3%	3 748
Construction	439	5,7%	2 273
Industrie	533	6,9%	424
Allied Companies			Collaborateurs
Commerce électrique de gros	753	9,7%	2 305
Outillage	375	4,8%	1 462
Groupe Reca	424	5,5%	3 730
Distribution	630	8,1%	2 542
Production	400	5,2%	3 653
Electronique	287	3,7%	2 436
Visserie et éléments normalisés	202	2,6%	920
Services financiers	-	-	238
Diversification*)	-	-	-
Total collaborateurs	7 748	100%	54 906

Source des données : *Geschäftsbericht Würth-Gruppe 2006*. *) Entreprises de services de dimension régionale (hôtels, restaurants, services logistiques, Junior Entreprises...).

Aujourd'hui, le groupe est structuré en deux grandes unités, chacune contribuant à hauteur de 50 % à la croissance : tandis que les sous-divisions de *Würth Linie* sont le signe d'une adaptation de l'offre à différents segments de clientèle, les entreprises composant

l'ensemble *Allied Companies*, issues d'un processus de rachat, répondent pour la plupart à la politique de diversification du groupe.

Le développement de *Würth Linie* a débuté par l'automobile : en 1950, le jeune apprenti Reinhold Würth, alors âgé de 15 ans, se rend seul en déplacement clientèle auprès d'un garage Volkswagen et découvre les besoins spécifiques de ce secteur. Ce fut une expérience clé. Dès lors, il surprend par sa capacité à adapter les produits de l'entreprise pour résoudre les problèmes de ses clients, ce qui lui vaut un net avantage concurrentiel qui ne sera jamais démenti : encore aujourd'hui, l'entreprise compte les garages Volkswagen parmi ses clients. Et l'automobile demeure au cœur de la stratégie du groupe : Würth, malgré sa position de leader, ne réalise toujours que 5 % de parts de marché mondiales, les 95 % restants constituant ainsi un réel potentiel que le groupe a choisi d'évaluer pays par pays selon le nombre d'automobiles en circulation, révélateur de la capacité économique d'un territoire donné.

La division *Métal* de *Würth Linie* réalise non moins de 17 % du CA du groupe. Elle compte parmi ses clients des serruriers, des entreprises artisanales dans les domaines sanitaires et électriques/électroniques ainsi que des ateliers d'entreprises industrielles spécialisés dans la transformation du métal. Par ailleurs, la clientèle traditionnelle de la division *Bois* qui, pour la première fois en 2006, a dépassé le milliard d'euros de CA, rassemble des menuisiers et des fabricants de fenêtres. La division *Construction* approvisionne de son côté des entreprises de construction et de gros œuvre tandis que la division la plus récente, consacrée à l'*Industrie* livre à des entreprises de toutes tailles et de toutes branches de petits éléments de fixation utilisés dans la production.

La seconde unité du groupe, *Allied Companies*, a vu sa source dans l'acquisition d'un commerce de vis berlinois en 1966. Depuis lors, Würth a procédé au rachat de plus de 100 sociétés, aussi bien dans le secteur de la production que du commerce de gros. En 1980, les entreprises de commerce de gros de visserie ont été rassemblées pour constituer une structure indépendante, Reca-Norm GmbH & Co. KG, qui a poursuivi son expansion jusqu'à s'implanter en Chine en 2004 et qui possède aujourd'hui près de 40 filiales sur le continent européen. Cette société, en concurrence directe avec la maison-mère de par son offre de produits et de services, pousse non seulement la compétitivité au sein du groupe mais vient également renforcer le pouvoir de Würth en termes de distribution, la segmentation du marché qui en découle se traduisant par la présence de deux équipes de vente distinctes.

Outre cette stratégie commerciale, la nécessité d'améliorer les conditions d'approvisionnement et le souhait d'obtenir une plate-forme de développement de produits innovants ont été déterminants dans le rachat d'entreprises de production, ce qui permet également de minimiser les risques de dépendance face à un fournisseur dont la position serait dominante sur le marché.

Mais les 264 *Allied Companies* du groupe, réparties sur neuf divisions, sont d'abord le signe d'un processus de diversification qui a débuté avec l'établissement d'une entreprise de construction (*Würth Bau*) en 1970 : le plus gros échec et l'une des seules fermetures d'entreprises (en 1984) qu'ait connues le groupe au cours de son existence. En revanche, la production de cartes imprimées au sein de *Würth Elektronik*, lancée en 1971 mais longtemps déficitaire, est devenue un secteur rentable avec plus de 150 millions € de CA et plus de 1 000 employés si l'on y intègre la production de photopiles.

Car Würth est aussi à la pointe de la technologie pour ce qui est de l'énergie solaire : en octobre 2006, une unité de production en série de photopiles – ou cellules photovoltaïques – CIS a été inaugurée à Schwäbisch Hall sur le site de la filiale Würth Solar créée sept ans plus tôt. Le cuivre, l'indium et le sélénium (CIS) remplacent ici le silicium (Si) dans l'élaboration de semi-conducteurs de cellules photovoltaïques. Les panneaux solaires constitués de cellules CIS, dont le rendement est certes à peu près égal (12%) à ceux composés de silicium, offrent tout de même l'avantage d'une utilisation plus flexible : il sera possible de les intégrer aux façades des bâtiments, voire à terme aux parois de tentes.

Ces dernières années, la diversification est allée de pair avec la volonté d'aborder le marché externe des services financiers, dans le prolongement logique de l'activité de distribution. S'inspirant de la réussite avérée de General Electric dans ce domaine, R. Würth a pu s'appuyer dans l'élaboration de cette nouvelle division sur l'expérience de ses sociétés de financement, situées en Suisse et aux Pays-Bas, en termes d'attribution de crédits en interne, de gestion des risques financiers, d'affacturage et de refinancement.

Outre une entreprise de leasing et un courtier d'assurance spécialisé basé en Allemagne, cette ouverture au marché comprend sur trois piliers : la société de planification budgétaire Würth Financial Services dont l'activité s'étend principalement sur le territoire de la Suisse alémanique, une participation au sein de la banque Bankhaus Bodensee AG, d'abord minoritaire en 2005, puis majoritaire (88,5 %) depuis janvier 2006 et un courtier en assurance basé en Suisse (Oberhänsli & Partner) dont le groupe a fait l'acquisition en 2005.

Au vu de cette structure complexe et éclatée à l'échelle globale, on peut se demander comment Würth, dont la gamme de produits comprend plus de 100 000 références, est devenu synonyme d'une croissance à deux chiffres (de 26 % en moyenne pendant la période 1954-2004). La réponse réside certainement dans un développement de proche en proche qui, parallèlement à la politique de rachats, se fonde sur deux concepts privilégiant l'autonomie sur différents niveaux opérationnels.

Le premier concept, appelé en interne « *principe de la graine* », souligne la démarche entrepreneuriale du groupe : les profits réalisés par la filiale sont destinés à en constituer les fonds propres, le soutien financier de la maison-mère se limitant strictement à la mise à disposition du capital de départ ainsi qu'à l'octroi de crédits à taux avantageux pour le financement de l'actif circulant ; on comprend alors que le choix du futur chef d'entreprise revête une importance capitale. Selon le second concept, ou « *règle du 100 %* », la totalité du capital social revient au groupe : lors de l'apparition d'une nouvelle filiale sur le marché, tout partenariat commercial est exclu, de sorte à conserver une pleine et entière autonomie financière.

L'orientation client comme concept d'entreprise

Bien que le groupe, fortement orienté vers la distribution et ne produisant en propre que 5 % de son CA, ait vu sa gamme de produits s'élargir considérablement depuis 1945, son modèle économique de vente directe n'a guère évolué en 60 ans d'activité. Le succès de l'entreprise est ainsi à attribuer certes moins à l'innovation-produit (les éléments

de fixation demeurent très classiques et la plupart d'entre eux, normalisés DIN, ne diffèrent guère des produits de la concurrence) qu'à l'idée de distribution directe, dans les locaux mêmes du client, qui, lorsqu'elle fut énoncée par R. Würth dans les années 1950, était en rupture totale avec les règles établies par les grossistes en visserie traditionnels.

Pour rester au plus près du client (en 2007, les 30 600 vendeurs de Würth suivaient plus de 2,9 millions de clients répartis sur 86 pays), l'accent est mis sur la gestion des ressources humaines, notamment auprès des vendeurs. La performance de tout vendeur – ou de toute filiale – est contrôlée chaque mois de manière rigoureuse *via* le système d'information du groupe (*Würth-Info-System, WIS*).

C'est cette même performance qui détermine non seulement les avantages accordés aux vendeurs (la marque et le modèle de la voiture de fonction dépendent directement du résultat atteint, de sorte que le client sait dès le premier coup d'œil s'il a affaire à un bon vendeur ou non) mais aussi et surtout leur niveau de rémunération, la part fixe ne constituant qu'une petite partie du salaire final. On peut alors comprendre que certains vendeurs choisissent de quitter l'entreprise, le *turnover* annuel atteignant les 9 %.

Dans le cadre de la procédure « action et information de vente » (*Verkaufsinformation- und aktion, VIA*), chaque vendeur doit suivre sur une base annuelle un « mini business plan » dans lequel un objectif en termes de CA est fixé selon le temps de travail disponible (les ressources) et le nombre de clients présents sur le secteur géographique donné (le potentiel).

Un business plan-type contient des objectifs tels l'acquisition de nouveaux clients, la reconquête d'anciens clients, le placement de nouveaux produits, la rapidité à traiter les réclamations ou la réduction du nombre de réclamations, une structure de clientèle équilibrée, la visite régulière des clients, une vente adaptée aux besoins et la résolution des problèmes rencontrés par le client, ou encore l'application des systèmes disponibles pour la gestion du secteur, l'aide apportée par les collègues et l'analyse régulière du secteur en vue d'un bilan de compétences, cet instrument ayant pour principale visée de développer l'offre de produits ou de services par l'analyse de potentiels encore inexploités.

Outil supplémentaire d'orientation client : l'Académie Würth, porteuse d'une offre de formation continue, par l'intermédiaire de laquelle près de 7 000 clients ont pu participer en 2006 à des séminaires dans leurs propres locaux ou au sein des 54 centres d'artisans que compte le groupe. Par ailleurs, le contact avec le client est stimulé par l'obligation pour chaque cadre dirigeant d'accompagner un vendeur sur le terrain au moins quatre fois par an : R. Würth donne lui-même l'exemple en consacrant chaque année deux à trois semaines à des déplacements clientèle. En parallèle, en interne, le nombre de sonneries comptabilisées lors d'un appel téléphonique avant que l'interlocuteur ne décroche est régulièrement contrôlé, et ce, en vue d'améliorer constamment la qualité du service client, garanti également par le fort degré d'autonomie des différentes filiales et centres de profits du groupe, responsables de leurs propres pertes et bénéfices.

Un management adapté à une structure globale complexe

Dans le négoce de procédés de fixation destinés à la production, Würth dispose d'une position stratégique à l'interface entre le producteur et le client, qui d'un côté, procure

au département achats un certain pouvoir sur les fabricants du *Mittelstand* et, de l'autre, limite les risques de dépendance envers quelques gros clients. La concurrence est constituée essentiellement de nombreuses PME locales, le plus gros concurrent sur le marché mondial étant l'entreprise Berner qui n'atteint cependant pas les 700 millions € de chiffre d'affaires malgré une bonne rentabilité, une croissance de CA continue et un modèle économique similaire à celui de Würth.

Le succès du groupe repose alors en grande partie sur la personnalité de celui qui a su élever un petit commerce local au rang mondial. Nommé docteur *honoris causa* en économie d'entreprise à l'université de Tübingen et Professeur de management à la *Technische Hochschule* de Karlsruhe, R. Würth a su faire profiter l'entreprise de sa compréhension des enjeux managériaux (au-delà de toute mode de management ou de toute simplification réductrice) et de sa capacité à focaliser constamment l'attention de l'organisation dans son ensemble sur des facteurs essentiels de réussite. Ainsi, c'est par l'intuition qu'ont été développés les instruments et concepts de management actuellement en vigueur au sein du groupe qui ont aujourd'hui valeur de modèle pour nombre de PME familiales, ce modèle étant devenu un véritable cas d'école en management (Venohr, 2006). Il n'y a alors rien de surprenant à ce que se soit tenu par exemple en mai 2008 un séminaire dans le cadre duquel un ancien collaborateur de Würth, Dieter Krämer, présentait les facteurs de réussite de l'entreprise.

La structure de Würth, qu'on peut considérer *a posteriori* comme fractale, repose sur l'autonomie et la responsabilité de chacun et exige par là même une forte réactivité à tous les niveaux, un retour permanent de l'information. Quand on sait qu'une commande moyenne ne dépasse pas les 220 €, la gestion des stocks se doit d'être irréprochable : elle est soutenue par le système breveté ORSY, grâce auquel les clients ont la possibilité d'entreposer et d'extraire de petits éléments de fixation, également appelés produits 'C'. Ceci, prolongé par une logique d'approvisionnement *Kanban* relayée par l'entreprise Würth Industrie Service GmbH & Co. KG., offre aux clients industriels des possibilités de rationalisation de la chaîne logistique. Par ailleurs, la gestion de l'approvisionnement d'entreprises multinationales ayant des sites de production dans plusieurs pays est assurée *via* le réseau d'entreprises *Würth Industrial Network* (WINWork), qui propose ainsi à ses clients un service international et coordonné.

L'amélioration continue, appelée *Kaizen* chez Toyota, constitue en outre une approche managériale valorisée depuis de nombreuses années chez Würth dont la logique d'excellence qualitative déteint sur ses fournisseurs, ces derniers devant se soumettre à des contrôles permanents réalisés par les chefs de produit.

Le positionnement de l'entreprise en leader incontesté sur son marché étant l'œuvre de toute une vie, la question de la succession, qui s'est déroulée en plusieurs étapes, en devient d'autant plus délicate : en 1984 et 1987, R. Würth crée cinq fondations familiales (au nom de son père, de sa femme Carmen et de ses trois enfants Marion, Bettina et Markus) qui détiennent la totalité du capital réparti sur différents holdings regroupant l'ensemble des sociétés du groupe. Puis, en 1994, il renonce à la direction opérationnelle et devient président du conseil de surveillance pour nommer en 2006 sa fille Bettina à la tête de cette instance, conservant tout de même une certaine marge de manœuvre dans sa nouvelle fonction de président d'honneur. Le pouvoir économique reste dès lors entre les mains de la famille Würth, de même que le pouvoir décisionnel et stratégique.

Bettina Würth a repris les rênes du groupe après cinq années d'activité au sein du comité de direction opérationnelle. Fidèle à la culture d'implication active dans le développement régional qui caractérise le patronat allemand, elle est également vice-présidente de la CCI de Heilbronn-Franconie. Dotée elle aussi d'une personnalité forte dont atteste un parcours atypique (n'ayant jamais passé le bac, elle a d'abord travaillé comme éducatrice de jeunes enfants pour commencer à 23 ans une formation d'agent technico-commercial au sein de l'entreprise familiale), B. Würth a fondé en 2006 l'École Libre Anne-Sophie visant à développer les compétences sociales des plus jeunes, portée financièrement par la fondation d'utilité publique Stiftung Würth qui depuis de nombreuses années soutient les activités de mécénat de l'entreprise

LE SECRET DE LA RÉUSSITE DE WÜRTH tient essentiellement à la personnalité de l'un de ces managers typiques des années de reconstruction de l'économie allemande qui, s'appuyant sur des valeurs fortes issues d'une culture d'artisan, a fait progressivement de sa société un modèle à suivre pour de nombreuses entreprises familiales.

Mais c'est aussi la raison pour laquelle ce modèle, bien que confirmé par plus d'un demi-siècle de croissance à deux chiffres, n'est pas nécessairement applicable à d'autres structures. En effet, « *la croyance en des solutions standard est une illusion. La reprise dépourvue de sens critique de 'clés du succès' bien définies mène souvent à des effets nuls, voire dans le pire des cas à des effets négatifs* » (Venohr, 2006). Toutefois, au sein du groupe, le partage des valeurs d'une génération à l'autre laisse à penser que la culture d'entreprise, qui a grandement contribué au succès de Würth, perdurera ces prochaines années.

Indications bibliographiques

BOURGEOIS I. (dir.), *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, Coll. Travaux et Documents du CIRAC, Cergy-Pontoise, juillet 2007

KLEMPKENS W., « Fotovoltaik – Eine neue Generation von Solarzellen liefert mehr Strom zu deutlich niedrigeren Kosten », *Wirtschaftswoche*, n° 43, 23.10.2006

VENOHR B., *Wachsen wie Würth - Das Geheimnis des Welterfolgs*, Campus Verlag, Francfort, 2006

WEISSMAN A., *Die großen Strategien für den Mittelstand – die erfolgreichsten Unternehmer verraten ihre Rezepte*, Campus Verlag, Frankfurt, 2006

WILDHAGEN A., « Nicht nur Töchterle », *Handelsblatt*, 6. Oktober 2006

ZIESEMER B., *Pioniere der deutschen Wirtschaft – Was wir von den großen Unternehmerpersönlichkeiten lernen können*, Campus Verlag, Frankfurt, 2006

www.stiftung-wuerth.de

www.wuerth.de

www.wuerth.com.

Les auteurs

Isabelle BOURGEOIS

Maître de conférences, Université de Cergy-Pontoise,
Chargée de recherches au CIRAC,
Rédactrice en chef de *Regards sur l'économie allemande*

Caroline GUIOT

Business Analyst,
Diplômée de l'Université de Paris-Dauphine

Solène HAZOUARD

Ingénieur d'études au CIRAC

René LASSERRE

Professeur, Université de Cergy-Pontoise,
Directeur du CIRAC

Klaus-Heiner RÖHL

Docteur en sciences économiques,
Chargé de recherche à l'antenne de Berlin
de l'Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Cologne

Eberhard VOGT

Porte-parole du
Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft (BVMW), Berlin
Rédacteur en chef du mensuel *Der Mittelstand*

Composition : CIRAC
www.cirac.u-cergy.fr
CIRAC, c/o Université de Cergy-Pontoise
33 boulevard du Port – 95011 CERGY-PONTOISE CEDEX
Impression : Dupli-print
2 rue Descartes – Z.I. Sezac – 95330 DOMONT

Dépôt légal : août 2010

Imprimé en France

PME ALLEMANDES :

LES CLÉS DE LA PERFORMANCE

Sous la direction d'Isabelle Bourgeois

La compétitivité de l'économie allemande ne repose pas uniquement sur la puissance, la spécialisation sectorielle et la tradition exportatrice de son industrie, mais également sur la qualité de ses infrastructures et l'excellence d'une gestion territoriale fondée sur l'autonomie régionale et le polycentrisme. Dans le cadre du fédéralisme, c'est au niveau des Länder que, pour l'essentiel, se conçoit, se décide et se construit la dynamique des territoires et que s'affirme ainsi la capacité de l'Allemagne à faire face aux mutations structurelles d'une économie hautement développée et largement ouverte sur le monde.

La vitalité et la solidité de l'économie allemande sont dans une large mesure la résultante de dynamiques territoriales plurielles, dont cet ouvrage monte, à travers une série de portraits de Länder significatifs, qu'elles sont elles-mêmes les fruits de politiques de développement économique régionales inscrites dans la durée. Ainsi de la Bavière rurale devenue site high-tech, du Bade-Wurtemberg qui s'est constitué en écosystème de l'excellence industrielle, de la Rhénanie du Nord-Westphalie, ancien 'pays noir' reconverti dans le multimédia et la logistique intermodale, de la Saxe qui, délivrée de l'économie planifiée de l'ex-RDA, n'a cessé de redevenir un site industriel de premier plan au centre de la nouvelle Europe.

Pourtant, ce modèle de gestion territoriale polycentrique est lui-même confronté à l'épreuve du changement : la globalisation des activités et, plus encore, l'accélération de l'intégration européenne, placent aujourd'hui l'Allemagne face à un défi de gouvernance. Comment préserver l'autonomie des Länder, garante d'une concurrence régulée des intérêts régionaux au sein d'un fédéralisme coopératif, alors que « Bruxelles », au nom des impératifs de la compétitivité globale, tend à piloter les politiques structurelles jusqu'à l'échelon local ? Comment préserver institutionnellement, dans ce processus d'intégration communautaire aux logiques souvent contradictoires, cette diversité régionale qui fonde la prospérité et l'unité plurielles de l'Allemagne ?

René Lasserre

Directeur du CIRAC

Professeur à l'Université de Cergy-Pontoise

25 € TTC

ISBN : 978-2-905518-35-4

CIRAC

UNIVERSITÉ DE CERGY-PONTOISE 33 BOULEVARD DU PORT 95011 CERGY-PONTOISE CEDEX