

# Une spécificité allemande : le *Mittelstand*

Considéré comme l'épine dorsale de l'économie allemande, le *Mittelstand* est un ensemble assez hétérogène, composé de PME, de grandes entreprises familiales et de « champions cachés », terme désignant des entreprises de taille moyenne et intermédiaire peu connues du grand public qui, dans un secteur très spécialisé, occupent une position importante sur le marché mondial.

Cet article présente les différents facteurs qui caractérisent et déterminent ce qu'est le *Mittelstand*, en s'articulant autour de trois dimensions : l'entreprise elle-même (sa stratégie, son fonctionnement, son mode de management) ; les relations de l'entreprise avec son territoire et, plus globalement, avec la société ; et, enfin, le contexte fiscal, financier et politique dans lequel elle évolue.

Par **Gerald LANG\***

**E**n France, les entreprises allemandes de tailles moyenne et intermédiaire, plus connues sous le terme de *Mittelstand*, font régulièrement l'objet d'analyses, de débats et de discussions. Elles constituent un ensemble qui est observé avec fascination et envie, et ce, depuis toujours, mais avec plus d'intérêt encore ces dernières années, depuis que l'écart entre les performances économiques de la France et de l'Allemagne s'accroît en faveur de cette dernière.

La France qui, traditionnellement, met les grandes entreprises au cœur de sa stratégie économique, politique et sociale (tout en menant, cependant, des politiques actives de soutien aux PME et TPE) ne dispose pas en effet d'un tissu d'entreprises de tailles moyenne et intermédiaire aussi performant que celui de l'Allemagne. Ce sont ces entreprises qui sont régu-

lièrement considérées comme l'épine dorsale de l'économie allemande.

De nombreuses études et analyses ont exploré les différents aspects spécifiques de ce *Mittelstand* (1). L'approche que nous avons adoptée dans cet article vise, à partir d'une analyse bibliographique, à synthétiser les différents facteurs qui caractérisent et déterminent le *Mittelstand* allemand. Nous nous efforçons de donner une vue d'ensemble et complète de ces éléments, qui, pris dans leur ensemble, expliquent le succès de ces entreprises.

\* Professeur à KEDGE Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique.

(1) Parmi les travaux que nous considérons comme majeurs au regard du sujet de notre article, nous citons : BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010 ; KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, La Documentation Française, 2012 ; SIMON (H.), *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, Die Erfolgsfaktoren unbekannter Weltmarktführer*, Campus, 2012 ; et plus globalement les articles publiés dans la revue *Regards sur l'Économie allemande*, CIRAC.

Il convient tout d'abord de souligner le fait que le concept de *Mittelstand* ne repose pas sur un critère quantitatif précis, qui permettrait de déterminer sans ambiguïté si une entreprise en fait ou non partie. Le terme *Mittelstand*, qui signifie « la classe moyenne », a des origines qui remontent au Moyen Âge : à l'époque, il servait à désigner la bourgeoisie commerçante des villes, positionnée entre l'aristocratie et les paysans (2). Aujourd'hui, le terme recouvre en fait plusieurs notions (3), qui se juxtaposent. Le *Mittelstand* inclut tout d'abord les PME (entreprises comptant moins de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros) (4). On y rattache également de grandes entreprises familiales, présentant parfois un effectif et un chiffre d'affaires supérieur à ceux précédemment cités, qui sont souvent les représentants les plus emblématiques du *Mittelstand*. Enfin, le terme de *Mittelstand* renvoie à la notion de « champions cachés » (5), désignant des entreprises peu connues du grand public qui, dans un secteur spécialisé, ont une position de numéro un, deux ou trois sur le marché mondial, tout en réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 3 milliards d'euros. En 2012, le nombre de ces *hidden champions* allemands était supérieur à 1 300 (6).

Notre analyse s'articule autour de trois dimensions. La première concerne l'entreprise elle-même, sa stratégie, son fonctionnement et son management. La deuxième porte sur les relations qu'entretient l'entreprise avec la société prise dans son ensemble, les liens entre les acteurs et les collectivités. La troisième s'intéresse à la composante politique, aux cadres législatifs et aux mesures volontaristes adoptées en faveur des entreprises concernées.

## L'ENTREPRISE

Cette dimension est bien sûr au cœur de ce qui caractérise le *Mittelstand*. Il s'agit de la façon dont sont gérées ces entreprises : quelle est leur stratégie ? Comment conçoivent-elles, produisent-elles et ven-

dent-elles leurs produits et services ? Comment fonctionne le management de ces entreprises ? Quelle est leur structure financière ?

Bien sûr, chaque entreprise a sa propre manière de procéder, et les réponses que nous allons nous efforcer d'apporter à ces questions ne peuvent que refléter des caractéristiques types des entreprises composant le *Mittelstand*.

### La stratégie des entreprises du *Mittelstand*

Le plus souvent, les entreprises du *Mittelstand* ont une stratégie se concentrant sur une gamme précise de produits et de services qui exigent un fort degré de spécialisation. C'est souvent sur des produits et des services dits « de niche » que repose l'activité des entreprises les plus performantes du *Mittelstand*. Dans une gamme étroite, ces entreprises cherchent à développer une production présentant un niveau de qualité extrêmement élevé.



© Gilles Rolle/REA

« Un des leviers pour obtenir une telle qualité est le contrôle direct de l'entreprise sur sa production, qui est le plus souvent internalisée, ou sous-traitée de préférence à des entreprises allemandes, parfois situées dans la même région. », Sebastian Schwanhauser, directeur général du groupe Stabilo International, présentant ses innovations en matière d'ergonomie de l'écriture.

(2) PICHET (E.) & LANG (G.), « La compétitivité fiscale du Mittelstand allemand : une leçon pour la France », *Revue de droit fiscal*, n°14, 5 avril 2012.

(3) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2010.

(4) Cette définition est celle retenue par l'*Institut für Mittelstandsforschung* IfM Bonn. Elle va bien au-delà des critères retenus par l'Union européenne pour qualifier ce qu'est une PME.

(5) On doit la notion de « champion caché » à SIMON (H.), 1996, *Hidden Champions – Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, HBS Press. Ce concept a été développé et affiné dans les deux nouvelles éditions de cet ouvrage, qui ont été publiées en 2007 et en 2012.

(6) SIMON (H.), 2012.

Un des leviers pour obtenir une telle qualité est le contrôle direct de l'entreprise sur sa production, qui est le plus souvent internalisée, ou sous-traitée de préférence à des entreprises allemandes, parfois situées dans la même région (7).

Une autre caractéristique importante de la stratégie de ces entreprises est l'orientation vers le long terme. Grâce à un actionnariat souvent familial (95 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales détenues à plus de 50 % par une ou deux familles qui font partie de la direction) et un ratio de capitaux propres relativement élevé, les entreprises du *Mittelstand* jouissent d'une réelle indépendance. Les décisions sont prises dans une optique de développement sur le long terme ; il s'agit avant tout de préserver et d'accroître la valeur de l'entreprise en vue de sa transmission aux générations suivantes. Dans ces conditions, ce sont rarement des considérations de court terme qui guident les décisions stratégiques : les investissements dans le développement de produits ou dans l'outil de production sont en général effectués dans le seul intérêt de l'entreprise et de sa pérennité à moyen ou long terme.

### L'innovation

La conception des produits et services est très souvent fondée sur le développement et l'amélioration de l'existant. Accroître la qualité, la fiabilité, les fonctionnalités des produits, et donc leur valeur pour l'utilisateur, sont des motivations qui sont fortement appréciées par les clients allemands et étrangers. L'innovation est en général plutôt « incrémentale », avec l'objectif affiché d'améliorer en continu les produits. Les clients et les fournisseurs, tout comme les universités, les centres et les organismes de recherche (qui participent à une bonne synergie entre le monde universitaire et les entreprises), sont souvent impliqués dans le processus de développement des produits au travers de discussions et d'échanges réguliers, et d'une collaboration étroite sur des projets concrets (a).

Il s'agit d'anticiper les besoins, d'accompagner et de tirer profit des évolutions technologiques, et de trou-

ver des solutions concrètes en concertation avec les clients. La relation client-fournisseur est une construction qui s'inscrit dans la durée et représente un investissement des deux parties (8).

Par ailleurs, les dépenses de R&D se caractérisent par un très fort taux d'autofinancement : l'innovation est financée à 71 % par autofinancement, les 19 % restants l'étant par des crédits bancaires (9). À noter que les innovations portent aussi bien sur les produits que sur les processus et le modèle d'affaires des entreprises.

### La politique de commercialisation et d'exportation

La commercialisation des produits et services débute parfois dès la conception des produits, à laquelle participent les fournisseurs et les clients. La commercialisation « classique » s'opère dans le cadre des salons, foires et expositions (10) organisés en Allemagne (celle-ci accueille un grand nombre de salons qui sont des références mondiales dans leurs secteurs) ou à l'étranger. Pour les entreprises, ce sont des lieux privilégiés pour rencontrer leurs clients et leurs prospects. L'exportation est une chose « naturelle » pour les entreprises du *Mittelstand*, dont 30 % ont une activité à l'international (11). Il n'est pas rare de voir des clients inciter leurs fournisseurs du *Mittelstand* à les suivre à l'étranger lorsqu'ils s'y implantent. De même, il est aussi fréquent de voir des entreprises nouer des partenariats avec d'autres entreprises allemandes implantées à l'étranger, en vue d'accroître leur capacité d'action. Les marchés étrangers constituent un débouché naturel pour les entreprises allemandes, et ce, depuis fort longtemps, le marché international ayant toujours été considéré comme un marché comme les autres. En témoigne le fait que presque 98 % des entreprises exportatrices en Allemagne sont des PME (12). Il est fréquent de voir ces entreprises créer leurs propres structures et représentations à l'étranger, plutôt que de s'en remettre uniquement à des distributeurs ou à des agents locaux. Cette activité à l'exportation des PME est plus importante en

(7) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012 ; LANG (G.) & GENTON (D.), *Mittelstand et entreprises familiales - une tentative de comparaison...*, présentation à la conférence de la Chambre franco-allemande de commerce et d'industrie CFACI et CCIP : *Mittelstand et entreprises familiales : un succès sans frontières - Défis et perspectives en France et en Allemagne*, 31 mars 2011 ; Un exemple concret est donné par GUIOT (C.) : *Stihl : l'engagement social d'une société familiale*, dans : BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : Les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(a) Ndlr : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Wolfgang Knapp, « La politique de l'innovation et les collaborations entreprises-universités : le rôle des instituts Fraunhofer ».

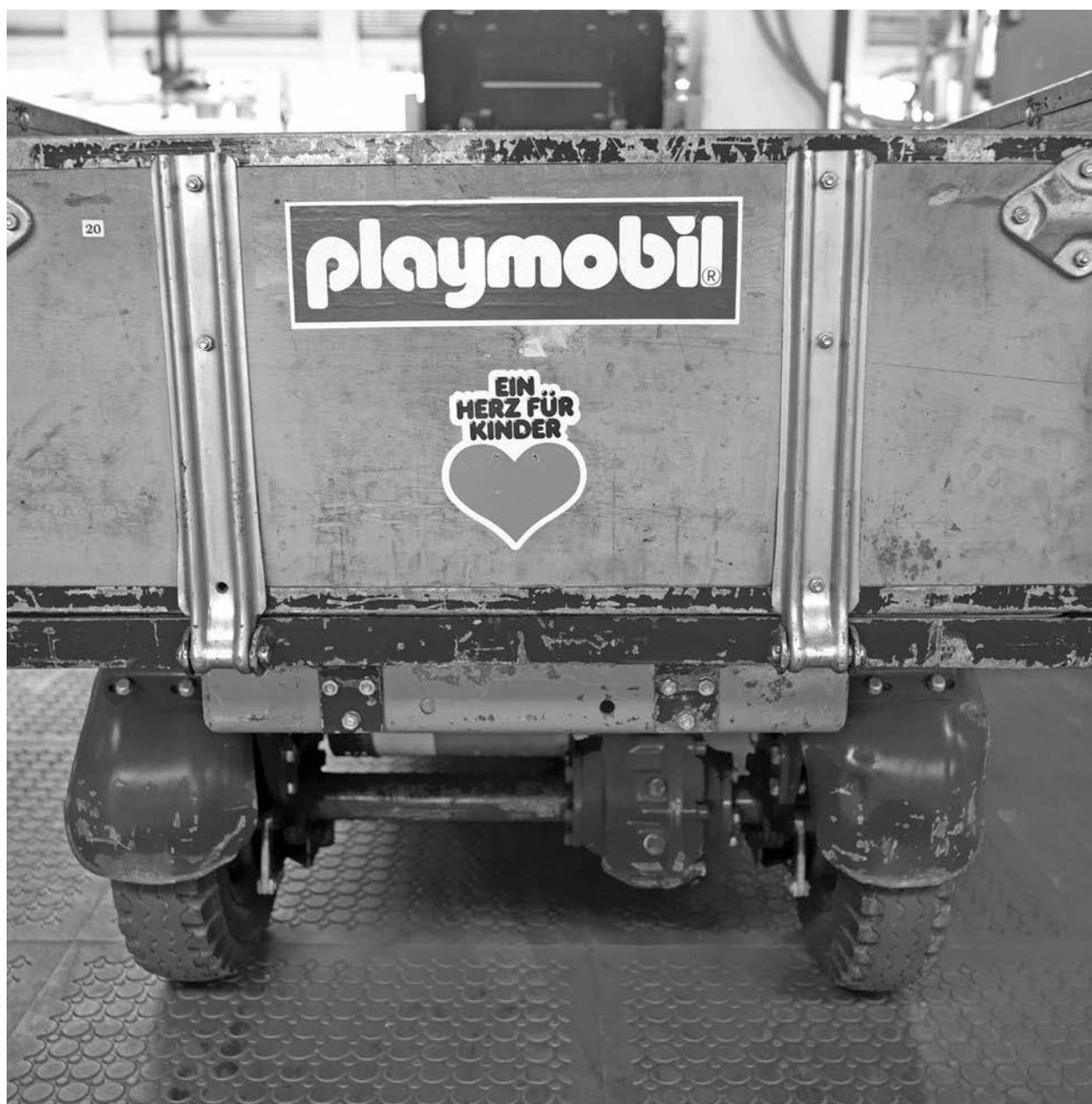
(8) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(9) *KfW Mittelstandspanel*, 2009.

(10) À titre de comparaison, les foires, salons et expositions représentent en France environ 7 milliards d'euros de retombées économiques, contribuant positivement à la balance commerciale et permettant de maintenir environ 120 000 emplois sur le territoire français, selon une évaluation de la commission nationale des services de juin 2013.

(11) BOURGEOIS (I.) & LASSERRE (R.), « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », in BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(12) *Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Mittelstand in Deutschland*, Ausgabe, 2011.



© Ana Nance/REDUX\_REA

« Accroître la qualité, la fiabilité, les fonctionnalités des produits, et donc leur valeur pour l'utilisateur, sont des motivations qui sont fortement appréciées par les clients allemands et étrangers. L'innovation est en général plutôt "incrémentale", avec l'objectif affiché d'améliorer en continu les produits. », usine de production des jouets en plastique Playmobil, à Nuremberg, août 2012.

Allemagne que dans d'autres pays, comme par exemple en France, ainsi que le montre la figure 1 de la page suivante.

Notons enfin que l'Allemagne a été jusqu'à l'an dernier le champion mondial pour les dépenses de tourisme à l'étranger (elle a été depuis dépassée par la Chine), ce qui reflète l'esprit d'ouverture et de curiosité des Allemands. Cela explique peut-être également que les entreprises allemandes trouvent facilement des personnes prêtes à s'occuper des marchés étrangers, voire à s'expatrier (13).

(13) SIMON (H.), 2007.

En outre, comme les entreprises du *Mittelstand* interviennent souvent sur des marchés étroits, ceux des produits de niche, l'exportation est indispensable pour rentabiliser les efforts de R&D qu'elles fournissent.

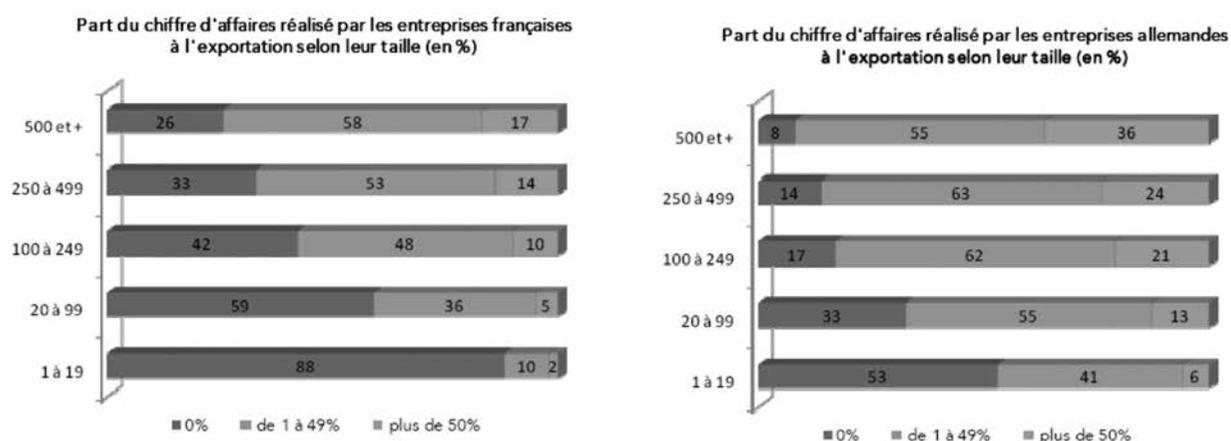
### Le management

Le management dans le *Mittelstand* est fortement influencé par le caractère familial de ces entreprises (la très grande majorité étant des entreprises familiales). Cela implique un certain niveau de paternalisme dans



© Stefan Boness/IPON-REA

« La commercialisation "classique" s'opère dans le cadre des salons, foires et expositions. », le CEBIT, salon des technologies de l'information et de la bureautique, Hanovre, 2008.



**Figure 1 :** Part du chiffre d'affaires à l'exportation selon la taille des entreprises en France et en Allemagne.

Source : Insee-Suse et BDI-Mittelstandpanel, Institut für Mittelstandsforschung.

les relations professionnelles, avec la responsabilité du « patron » vis-à-vis de ses employés.

Le management allemand en général est caractérisé par la proximité entre les différents niveaux hiérarchiques et par l'existence d'organigrammes plats, et c'est ce que l'on retrouve également dans les entreprises du *Mittelstand*. Rappelons que le management allemand est plutôt tourné vers la recherche du consensus, de l'adhésion de tous les acteurs aux décisions à prendre. L'échange avec les supérieurs hiérar-

chiques est assez facile et même encouragé, ce qui contribue à la remontée des observations et suggestions émanant des techniciens et experts de tous les niveaux.

Le management en Allemagne repose sur le principe de l'autonomie et de la responsabilité de chacun. De même, le dialogue entre ceux que l'on nomme les *Mitarbeiter* (les « collaborateurs », et non les « employés » ou les « ouvriers ») et leurs supérieurs hiérarchiques est encouragé, ce qui contribue à la qua-

lité de la coopération au sein de l'entreprise, dans un esprit d'effort collectif.

### La gestion financière

La structure financière des entreprises du *Mittelstand* se caractérise par une part de capital propre généralement élevée (en moyenne, elle s'élève à près de 27 %, un ratio en forte croissance, puisqu'il n'était que de 20 % en 2003). Cela permet à ces entreprises une certaine indépendance dans leurs décisions stratégiques. On observe une tendance à la thésaurisation des bénéfices (ce qui renforce les fonds propres) qui sont réemployés ultérieurement pour la recherche, le développement et l'innovation. Aujourd'hui, les entreprises du *Mittelstand* disposent souvent d'un ratio de fonds propres comparable à celui de grandes entreprises (14). Le niveau élevé des capitaux propres présente également l'avantage pour ces entreprises de supporter des coûts de capital relativement faibles, l'appel au financement extérieur restant limité.

### Le financement par les banques

Les entreprises du *Mittelstand* entretiennent traditionnellement un lien privilégié avec leur « banque-maison » (la *Hausbank*) (15). Deux tiers de ces banques sont des caisses d'épargne ou des banques mutualistes régionales (b).

(14) SCHACKMANN-FALLIS (K.-P.), « Le Mittelstand et son financement », *Regards sur l'Économie allemande*, n°108, 2013.

(15) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(b) *Ndlr* : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article de Frank Eloy, « Le rôle des banques régionales dans le financement de l'économie allemande ».

Comme les dettes bancaires représentent plus des deux tiers du total du bilan des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros, les banques maison jouent un rôle déterminant dans leur financement. Fortes des liens étroits qu'elles entretiennent avec leurs entreprises clientes, les banques ont un accès facile aux informations les concernant. De plus, les banques sont des organismes de proximité qui disposent d'une large délégation de pouvoir en matière d'octroi de crédits. En général, les liens entre une entreprise et sa banque-maison s'inscrivent dans la durée, le conseiller de la banque assurant une véritable mission de partenariat et d'accompagnement de l'entreprise sur le long terme (16). Ainsi, dans ses prises de décisions, la banque peut non seulement se référer à des ratios et *ratings*, mais aussi prendre en compte des facteurs d'ordres personnel, relationnel et organisationnel, et exercer ainsi une véritable activité de banquier.

Notons enfin que le capital-investissement est une pratique peu présente dans les entreprises du *Mittelstand*. S'il existe des sociétés de participation publique spécifiques au *Mittelstand* (*Mittelständische Beteiligungsgesellschaften*), leur activité se limite le plus souvent à l'apport de fonds propres.

## LES RELATIONS DES ENTREPRISES DU MITTELSTAND AVEC LA SOCIÉTÉ PRISE DANS SON ENSEMBLE

La relation sociétale s'exprime aussi bien à l'intérieur de l'entreprise, au travers du dialogue social entre les différentes parties prenantes (collaborateurs, représen-

(16) SCHACKMANN-FALLIS (K.-P.), « Au cœur de l'économie réelle : le lien *Mittelstand/Sparkassen* », *Regards sur l'Économie allemande*, n°101, 2011.

Rentabilité sur CA	Entreprises < 10 salariés : 11,4 % Entreprises 10 – 49 salariés : 4,3 % Entreprises > 50 salariés : 3,7 % Moyenne : 5,7 %
Capitaux propres sur total du bilan	Entreprises < 10 salariés : 23,5 % Entreprises 10 – 49 salariés : 26,6 % Entreprises > 50 salariés : 28,1 % Moyenne : 26,9 %
Modes de financement des investissements	Fonds propres : 54 % Concours bancaires : 29 % Aides et subventions : 11 %

Figure 2 : Présentation de la structure financière des entreprises constituant le *Mittelstand* (chiffres clés – 2011).

Source: KfW Mittelstandspanel 2012.

tants des salariés, syndicats, direction et propriétaires), qu'à l'extérieur, dans la relation avec la société prise dans son ensemble.

### Le dialogue social

Le dialogue social dans les entreprises allemandes est caractérisé par le niveau élevé de coopération entre la direction et les instances représentatives du personnel. Un comité d'entreprise (*Betriebsrat*) peut être créé dans les entreprises de plus de 5 salariés, ses membres étant élus par le personnel. Entre ces comités et la direction, le dialogue tend en général à la recherche systématique d'un compromis, débouchant sur des solutions acceptables par toutes les parties prenantes. Dans les faits, seules 29 % des entreprises employant entre 20 et 500 salariés ont mis en place un comité d'entreprise (17), ce qui peut être considéré comme un bon pourcentage, témoignant de la relation constructive qui existe dans les entreprises. Le principe allemand de la codétermination (*Mitbestimmung*), s'il ne s'applique pas *stricto sensu* aux entreprises de petite taille, est néanmoins au cœur des relations existant entre les différentes parties prenantes. C'est la notion de communauté d'intérêts qui détermine les relations entre la direction et les collaborateurs.

Rappelons qu'en Allemagne, le pourcentage de salariés adhérents à un syndicat est significativement plus élevé qu'en France. En outre, les différents syndicats de branche agissent de manière très coordonnée, la majorité d'entre eux étant fédérée au sein de la Confédération des syndicats allemands (*Deutscher Gewerkschaftsbund* – DGB). En général, ils n'agissent pas dans une logique politique ou idéologique, mais font preuve d'une attitude responsable et collaborative, en veillant à toujours rechercher des solutions qui concilient les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise.

### La spécificité des relations tissées avec la société

La loi fondamentale allemande stipule que : « Propriété oblige » (*« Eigentum verpflichtet »*). Ce principe s'applique aussi dans le monde de l'entreprise, où la gestion de celles-ci par leurs propriétaires doit servir également les intérêts de la société prise dans son ensemble.

Nombreux sont les entrepreneurs qui participent activement à la vie associative de leur commune ou de

leur région (18). Les associations sportives, par exemple, bénéficient souvent de la générosité d'entrepreneurs locaux. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, déjà, les entrepreneurs contribuaient financièrement à la construction d'équipements sportifs et culturels, qui portent souvent le nom du bienfaiteur (et ce, bien avant ce que l'on appelle aujourd'hui le *sponsoring*, qui poursuit avant tout des fins publicitaires).

Beaucoup d'entreprises du *Mittelstand*, même parmi les plus grandes, sont toujours localisées dans la petite ville ou dans le village où a commencé leur développement. L'ancrage local du patron d'une entreprise du *Mittelstand* joue également un rôle prépondérant dans le recrutement et la fidélisation du personnel. Les activités bénévoles qu'exercent ces dirigeants-propriétaires dans des associations locales (ou plus rarement dans des structures politiques) créent des liens forts avec la communauté locale. C'est une évidence, pour ce type d'entreprise, que de rester implantée dans son fief d'origine : la question de l'optimisation de la localisation ne se pose même pas ! C'est une forme de patriotisme local, où l'économique et le social sont étroitement imbriqués (19).

### La formation professionnelle

Le rôle que jouent les entreprises du *Mittelstand* en matière de formation professionnelle est extrêmement important (c). En Allemagne, 80 % des apprentis (qui représentent environ 60 % d'une classe d'âge) sont formés dans les entreprises du *Mittelstand*. Celles-ci supportent également une part importante du coût de cette formation (sur les 10 900 euros que coûte chaque année la formation d'un apprenti, 8 700 euros sont supportés par l'entreprise qui l'accueille, en plus de la rémunération versée à l'apprenti qui correspond environ à la moitié du salaire conventionnel) (20). Les entreprises forment les jeunes aux métiers et techniques nécessaires à la conception, à la production et à la maintenance de leurs produits. La formation professionnelle se fait en alternance dans les entreprises et dans les écoles professionnelles. Près de 350 métiers relevant de l'industrie, de l'artisanat et des professions libérales sont concernés par cette « formation duale »

(18) BOURGEOIS (I.), « Entreprises familiales : "propriété oblige" », in BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(19) KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.), 2012.

(c) Ndlr : pour plus de précisions sur ce sujet, voir dans le présent numéro l'article d'Isabelle Bourgeois, « L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover ».

(20) BOURGEOIS (I.) (Dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Introduction, CIRAC, 2010.

(17) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

(*Duales Berufsausbildungssystem*), associant l'école et l'entreprise.

Les entreprises investissent ainsi dans la qualification et les compétences de leur personnel de demain. Les apprentis bénéficient pour leur part d'une formation à un métier, ce qui est plus important que le diplôme lui-même. Ce métier et les compétences acquises permettent à l'apprenti de s'insérer aisément dans le monde de travail.

La formation duale permet aussi de transmettre l'amour du « travail bien fait ». Ce souci de la qualité, qui constitue un véritable avantage compétitif et qui est pour beaucoup dans la bonne réputation dont jouissent les produits allemands, est donc transmis très tôt *via* l'apprentissage.

Notons enfin que le caractère familial et local des entreprises du *Mittelstand* favorise aussi la volonté de protéger l'emploi. Cette démarche est facilitée par une législation allemande qui, depuis longtemps, favorise le recours au chômage partiel (*Kurzarbeit*), un dispositif qui permet aux entreprises de réduire temporairement le temps de travail de leurs salariés, et d'éviter ainsi de recourir à des licenciements (21).

## L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

En France, le débat sur le *Mittelstand* porte souvent sur le rôle que pourraient jouer les pouvoirs publics afin de favoriser l'émergence d'un tissu de PME et d'ETI comparable à celui existant en Allemagne. Le plus souvent, ce sont des aides financières (sous la forme de subventions directes ou d'allègements fiscaux) qui sont évoquées, plus rarement la mise en place de réseaux d'information ou la formation. Un tel débat n'existe quasiment pas en Allemagne, où l'immixtion de l'État dans le monde de l'entreprise n'est pas vue d'un très bon œil. De ce fait, les interventions politiques dans l'économie sont très limitées et ont avant tout pour objet de garantir le cadre dans lequel évoluent les entreprises.

### La fiscalité

En Allemagne, la politique fiscale pour les entreprises repose sur un principe de neutralité ; celle-ci n'est donc pas un instrument au service de la politique industrielle (22). La politique budgétaire appliquée aux niveaux fédéral et régional permet aux entreprises non seulement de se refinancer à des taux très faibles,

mais également de bénéficier de taux de prélèvements obligatoires (notamment sur le capital) relativement bas. La fiscalité applicable à une entreprise ne dépend pas de sa taille, mais de sa forme juridique. Le fait qu'une entreprise appartienne ou non au *Mittelstand* est donc sans effet. Deux réformes fiscales (intervenus en 2003 et 2008) ont contribué à alléger la pression fiscale pesant sur les entreprises, et donc à améliorer leur rentabilité. Ces réformes ont porté tant sur la fiscalité applicable aux sociétés que sur l'imposition des dividendes et du patrimoine, ainsi que sur la transmission de celui-ci.

### Les subventions

Les programmes d'aides aux entreprises sont orientés entre autres vers la formation, la recherche appliquée et le transfert de technologie et autres, mais ils ne sont pas ciblés vers un secteur d'activité spécifique (23). Les entreprises du *Mittelstand* peuvent prétendre à une multitude d'aides et de subventions, qui existent surtout au niveau régional ou local. Néanmoins, un sondage récent réalisé par la Fédération des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHT) a mis en évidence le fait que la lourdeur des procédures administratives peut amener les entreprises du *Mittelstand*, à renoncer à solliciter ces aides (24). En effet, ces entreprises considèrent que le temps nécessaire pour remplir des dossiers de demande est en fait mieux utilisé s'il est consacré au développement de produits ou aux relations avec les clients. Adopté au niveau fédéral en 2008, le programme central d'innovation pour le *Mittelstand* (ZIM) a permis, en deux ans, de financer 9 000 projets d'un montant moyen de 200 000 euros. Par rapport à une cible théorique de plus de 3,6 millions de PME, ce chiffre est incontestablement très faible (25).

Les politiques de soutien financier au *Mittelstand* sont en grande partie le fait de l'organisme public *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW). Les aides allouées par cette institution prennent la forme de prêts bonifiés ou de quasi-fonds propres. Les demandes d'aides et leur gestion doivent impérativement transiter par la banque-maison de l'entreprise.

(23) WETTMANN (R.W.), « PME : le très envié "Mittelstand" allemand », *Alternatives économiques – L'économie politique*, 2012/3, n°55.

(24) *Deutscher Industrie – und Handelstag (DIHK) : Fachkräftebedarf und Image von FuE-Förderprogrammen auf dem Prüfstand*, DIHK-Innovationsreport, 2007.

(25) Le programme ZIM s'adresse aussi bien aux TPE qu'aux PME. Il n'est donc pas limité à une catégorie spécifique d'entreprises en fonction de leur taille, mais est au contraire ouvert à l'ensemble de ces entreprises, à condition d'envisager un projet technologique de R&D orienté vers le marché. De ce fait, seule une petite partie des 3,6 millions de PME pourrait demander à en bénéficier.

(21) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

(22) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.

## La décentralisation

Il est important de rappeler que l'Allemagne, de par son organisation politique et administrative, est un pays très décentralisé. Il y a peu d'administrations fédérales (les affaires étrangères, la défense nationale,...), la plupart des fonctions administratives étant exercées par les *Länder* (fiscalité, éducation, police, justice,...). Cette organisation est également fondée sur le principe de subsidiarité. Des programmes de soutien aux entreprises peuvent exister à divers niveaux administratifs, mais la plupart des mesures de politique économique destinées aux entreprises du *Mittelstand* sont décidées au niveau régional des *Länder*, voire au niveau des collectivités locales.

### LE MITTELSTAND : UN SYSTÈME COMPLEXE ET INTERDÉPENDANT, QUI EST À L'ORIGINE DE SON SUCCÈS

Face à ces multiples aspects caractérisant le *Mittelstand* allemand, il est bien difficile d'identifier ceux qui contribuent le plus à sa réussite. En fait, c'est plutôt l'ensemble de ces éléments qui sont à l'origine de son succès.

Voici trois exemples qui en illustrent l'interdépendance et l'inséparabilité :

- Le fort ancrage local et régional de l'entreprise et de la famille qui l'a fondée, comme la stratégie consistant à produire avec un niveau de qualité très élevé contribuent ensemble à la volonté de former des jeunes par l'apprentissage. C'est ainsi que sont transférées les compétences qu'il ne faut pas perdre. En même temps, l'attachement à un territoire, mais aussi le souci de garder les compétences, contribuent à la volonté de protéger l'emploi au niveau local. Pour cela, les entreprises sont aidées entre autres par la législation sur le chômage partiel.

- Une gestion familiale s'inscrivant dans le long terme, et la volonté de préserver le patrimoine de l'entreprise en vue de sa transmission aux générations suivantes sont des stratégies qui reçoivent un accueil favorable de la part des banques-maisons. Ces *Hausbanken* sont ainsi « sur la même longueur d'ondes » que les entreprises. Elles se refusent donc à adopter des stratégies de gestion privilégiant le court terme et à mettre en œuvre des politiques qui pourraient nuire aux intérêts de leurs entreprises-clientes.

- La stratégie de l'innovation incrémentale, fondée sur l'amélioration constante de la qualité de l'existant, est confortée par l'apprentissage, qui transmet le goût du travail bien fait. De même, le style de management encourage en général l'échange et repose sur le respect

des compétences (surtout techniques) de chacun. Cette culture de l'échange se retrouve également dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs. Les relations tant internes qu'externes se caractérisent donc par un haut niveau de coopération.

Ces quelques exemples illustrent l'importance des liens qui existent entre la stratégie mise en œuvre par les entreprises du *Mittelstand*, leur mode de financement, les relations qu'elles entretiennent avec la société et le cadre juridique dans lequel elles évoluent. Ils mettent en évidence le fait qu'il s'agit d'un système complexe, dont les différents éléments constitutifs sont étroitement liés et quasi-indissociables (26). Un tel modèle est dès lors difficile à dupliquer par le seul moyen d'une politique volontariste reposant sur des mesures incitatives. Le *Mittelstand* est certes fondé sur l'innovation, tourné vers le marché mondial et vers la recherche d'une rentabilité à long terme, mais il présente dans le même temps un caractère fortement provincial, familial et paternaliste (27).

Comme nous l'avons vu, ces entreprises fonctionnent dans un système étroitement dépendant de l'organisation politique, géographique, sociale et éducative du pays. Les principaux atouts et forces des entreprises du *Mittelstand* ne peuvent s'épanouir que dans cet entrelacement de différentes dimensions. Cela procure une forte stabilité au système, mais montre aussi clairement l'impossibilité de le transposer tel quel dans un autre pays, doté de structures nécessairement différentes.

Cette synthèse de ce qui caractérise le *Mittelstand* et explique son succès peut paraître un peu trop idyllique. Il va de soi que toutes les entreprises du *Mittelstand* ne connaissent pas un fonctionnement aussi harmonieux que celui que nous venons de décrire. Elles ne sont pas toutes placées sous le signe de la réussite, bon nombre d'entre elles connaissent des difficultés : certaines ont été vendues à des investisseurs financiers, d'autres ont tout simplement cessé leur activité. Ce ne sont pas des « entreprises miracles » : elles peuvent être elles aussi le lieu de stratégies désastreuses, d'un management hiérarchisé et autoritaire, ou d'une gestion financière trop risquée.

Mais au total, malgré quelques exceptions inévitables, les entreprises qui font partie de cet ensemble très particulier qu'est le *Mittelstand* constituent indéniablement l'un des facteurs clés du succès économique que connaît aujourd'hui l'Allemagne.

(26) Cette notion de système va bien au-delà de la notion d'« écosystème » développé par KOHLER (D.) & WEISZ (J.-D.) (2012) pour décrire les relations et interactions entre les acteurs et les organismes.

(27) PICHET (E.) & LANG (G.), 2012.