

*Mittelstand* et  
performance  
allemande, que  
faut-il en retenir ?

Février 2013 – Paris

Restitution des débats du 22 novembre 2012

# Sommaire

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Mittelstand et performance allemande, que faut-il en retenir ? .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>3</b>
• Définir le <i>Mittelstand</i> .....	4
<b>2. <i>Mittelstand</i>, le rapport à l'innovation.....</b>	<b>5</b>
• Innovation de rupture versus « perfection du banal » .....	5
• L'innovation incrémentale ne concerne pas que le produit.....	6
• Des leçons pour la France ?.....	7
• Echanges avec la salle.....	8
<b>3. L'écosystème comme facteur de développement .....</b>	<b>10</b>
• Un maillage dense entre les acteurs de l'écosystème.....	10
• L'importance du <i>Standort</i> et de l'ancrage régional.....	11
• Echanges avec la salle.....	12
<b>4. Un pacte social créateur de compétitivité.....</b>	<b>14</b>
• La compétitivité au cœur des préoccupations des acteurs économiques .....	14
• Focus sur les lois Hartz .....	16
• Les salaires dans le <i>Mittelstand</i> .....	17
• Echanges avec la salle.....	17
<b>5. Conclusion.....</b>	<b>19</b>

# Mittelstand et performance allemande, que faut-il en retenir ?

## 1. Introduction

**Jean-Yves GILET**

*Directeur général du Fonds stratégique d'investissement (FSI)*

Ce débat a été organisé pour faire écho à la publication mi-octobre 2012 par le FSI d'un rapport sur le *Mittelstand* et la performance allemande paru à la Documentation Française<sup>1</sup> ainsi qu'à une note sur le modèle allemand publiée à cette même période par La Fabrique de l'Industrie<sup>2</sup>.

Le *Mittelstand* est souvent cité comme un exemple de réussite industrielle. Mais suffit-il pour autant de le copier pour doper notre compétitivité ? Ce serait ignorer que les systèmes allemand et français sont très différents.

Le FSI a voulu mieux comprendre ce qui fait la force du *Mittelstand*, de ces entreprises familiales allemandes, et comment les institutions interagissent avec les entreprises pour faciliter leur croissance.

Le rapport sur le *Mittelstand* a mis en évidence un certain nombre de facteurs qui tirent la compétitivité de l'Allemagne et qui restent parfois négligés à cause d'une trop grande focalisation sur les coûts. Or la compétitivité-coût ne suffit pas pour assurer le leadership.

Cette compétitivité se construit aussi sur d'autres facteurs, et notamment sur l'accompagnement de terrain dont bénéficient les entreprises outre-Rhin.

Cela rencontre une conviction du FSI à savoir que notre rôle est d'accompagner les entreprises dans leur aventure de croissance.

En publiant ce rapport, le FSI entend alimenter le débat sur la compétitivité et permettre un autre regard sur l'ambition de croissance pour les PME et les Entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises.

**Louis GALLOIS**

*Président de la Fabrique de l'industrie, Commissaire général à l'investissement*

Avec cette table-ronde, mes 6 ans de gestion d'une entreprise franco-allemande vont me revenir à l'esprit. J'ai compris que c'était plutôt le Bade-Wurtemberg qui était à l'honneur. Je suis plutôt bavarois, mais j'essaierai de m'adapter.

---

<sup>1</sup> Kohler D., Weisz J.-D. (2012) : *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, Paris, La documentation française.

<sup>2</sup> Hénard J. (2012) : *L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ?*, Paris, Presses des Mines.

## Bruno FUCHS

Animateur

Pour mieux comprendre les ressorts de la compétitivité allemande, nos échanges porteront sur les facteurs clés de succès du *Mittelstand*, à travers le prisme de trois problématiques :

1. le rapport à l'innovation,
2. l'impact de l'écosystème sur le développement des entreprises,
3. le pacte social comme créateur de compétitivité.

Mais avant de commencer avec notre premier thème, peut-on donner une définition de ce qu'est le *Mittelstand* ?

### ● Définir le *Mittelstand*

## Jean-Daniel WEISZ

Co-auteur du rapport Pour un nouveau regard sur le *Mittelstand*

Cette question est importante car il y a de vraies différences entre la France et l'Allemagne dans la manière dont on représente le tissu d'entreprises.

En France, le tissu d'entreprises est segmenté de manière analytique : grandes entreprises (GE) d'un côté, petites et moyennes entreprises (PME) de l'autre côté. Et pour nommer l'entre-deux, le concept d'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) a été inventé en 2008.

En Allemagne, à l'inverse, le *Mittelstand* n'est pas une notion statistique, mais un concept qualitatif et culturel qui renvoie aux entreprises indépendantes et familiales. Il y a presque autant de définitions du *Mittelstand* qu'il y a d'institutions qui le définissent.

Premier exemple : l'Institut de recherche sur le *Mittelstand* de Bonn définit le *Mittelstand* comme les entreprises familiales réalisant jusqu'à 50 millions d'euros de chiffres d'affaires et ayant moins de 500 salariés. Soit un périmètre qui engloberait notre catégorie des PME et une petite partie de celle des ETI.

Deuxième exemple : Hermann Simon vient de rééditer en français son ouvrage sur les champions cachés. Pour lui, ce sont des entreprises leaders sur leurs marchés à l'international, qui réalisent 3 à 4 milliards d'€ de chiffre d'affaires par an et qui restent relativement peu connues du grand public. Une étude récente montrait que sur les 1 500 champions cachés que compte l'Allemagne, 90 % sont de culture *Mittelstand*.

Le *Mittelstand* n'est donc pas une catégorie statistique mais définit plutôt un continuum entre PME, ETI et GE. Les Allemands distinguent ainsi un *Mittelstand* de classe supérieure qui va bien au-delà des bornes de la PME. Je ne serais pas surpris que Monsieur Beilke, représentant la société EBM-PAPST qui est à la frontière entre l'ETI et de la GE, se définisse comme *Mittelstand*.

## Bruno FUCHS

Monsieur Beilke, votre société spécialisée dans la fabrication de ventilateurs industriels a été créée en 1963. Elle compte aujourd'hui 11 000 salariés répartis sur 50 pays et réalise un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros. Vous sentez-vous *Mittelstand* ?

## Hans-Jochen BEILKE

Président de la société EBM-PAPST de Mulfingen (Bade-Wurtemberg)

Nous considérons notre entreprise comme *Mittelstand* pour deux raisons. D'abord nous avons trois propriétaires ; nous n'avons ni actions, ni assemblée générale, personne ne nous

demande régulièrement des comptes. Ensuite, nous avons plusieurs petites unités qui travaillent de manière autonome.

## 2. *Mittelstand*, le rapport à l'innovation

### Bruno FUCHS

Ce cadre étant posé, nous allons chercher à mieux comprendre les facteurs-clés de succès du *Mittelstand*. Le rapport Gallois a souligné que la compétitivité hors-coût est un handicap fort de l'industrie française. L'innovation y joue un rôle important. Le *Mittelstand* privilégie une forme d'innovation qualifiée d'innovation incrémentale. Y-a-t-il des raisons de différencier sur ce point la France de l'Allemagne ?

● Innovation de rupture versus « perfection du banal »

### Guy MAUGIS

*Président de la Chambre de Commerce Franco-Allemande, Président de Bosch France*

On ne met pas en France et en Allemagne le même contenu derrière le terme d'innovation. L'Allemagne privilégie plutôt l'innovation incrémentale et permanente – autrement appelée « perfection du banal ». Une amélioration est une innovation. L'ingénieur français envisage plus volontiers l'innovation comme rupture, à partir d'une page blanche. Par exemple, l'iPhone 5 ne sera pas considéré comme une innovation en France, plutôt comme une amélioration, alors qu'il sera considéré comme une innovation par les Allemands ou par les japonais.

J'ai eu des collègues japonais qui admiraient un des plus grands artistes japonais vivant qui depuis 60 ans faisait le même bol de riz en terre cuite, mais toujours mieux. La « perfection du banal » c'est de toujours vouloir faire un petit peu mieux. En France, on est admiratif d'un grand artiste qui a fait quelque chose que personne d'autre n'a fait avant lui.

### Bruno FUCHS

Chaque année, Bosch investit 4,3 milliards d'euros dans l'innovation et dépose 16 brevets chaque jour. Appliquées à votre Groupe, que signifient innovation de rupture et innovation incrémentale ?

### Guy MAUGIS

Il est difficile de définir ce que l'on entend par brevet de rupture. Bosch a réalisé plusieurs innovations de rupture : ABS, ESP, Common rail diesel.

Dans le cas du système ABS<sup>3</sup>, il y a un brevet à l'origine, mais aujourd'hui, il y a plus de cent brevets qui ont permis des améliorations de la technologie ou de nouvelles fonctionnalités. Chez Bosch, 90 % à 95 % des brevets sont ainsi destinés à l'amélioration du produit et ont trait aussi bien au produit lui-même qu'aux techniques de fabrication permettant d'obtenir le produit. C'est peut-être différent de notre compréhension du mot innovation en France.

---

<sup>3</sup> *Antiblockiersystem*, système antiblocage des roues

### **Bruno FUCHS**

Comment expliquer ce choix de la « perfection du banal » ?

### **Dorothee KOHLER**

*Co-auteur du rapport Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*

La « perfection du banal » est moins un choix que l'expression d'une culture entrepreneuriale qui se déploie à trois niveaux :

1. Le niveau de l'individu avec l'alliance entre les figures centrales de l'artisan et de l'ingénieur au sein de l'entreprise, le goût du savoir-faire technique, du détail qui recoupe une dimension identitaire et est alimenté par le système de formation professionnelle en Allemagne. Il y a deux fois plus de *Fachhochschule* en Allemagne que d'IUT en France et cinq fois plus d'étudiants.
2. Au niveau de la stratégie de l'entreprise, les chefs d'entreprise sont très attentifs à la diffusion de la culture des avantages compétitifs. Ils recherchent un positionnement de niche avec des produits assez standard (ventilateurs, tronçonneuse...) mais ils veulent en faire des produits exceptionnels en y injectant du savoir-faire, de l'excellence, de la qualité. Ces dirigeants ne cherchent pas à être les moins chers, mais à être les meilleurs, suivant un cercle vertueux où ils dégagent des marges élevées pour autofinancer leur développement.
3. Au niveau de l'entreprise, on observe qu'il y a souvent des hiérarchies plus plates qu'en France et qui privilégient des interactions locales très fortes avec le tissu économique local : les clients, les fournisseurs qui, dans le cas d'EBM-PAPST se trouvent dans un rayon de 50 km, les partenaires sociaux ou encore les salariés, davantage considérés comme des collaborateurs (*Mitarbeiter*).

C'est donc tout un assemblage de facteurs où la donnée culturelle est primordiale.

### **Bruno FUCHS**

Wolfgang Ebbecke, vous avez créé STIHL France. Comment expliquez-vous cette appétence pour la « perfection du banal » ?

- L'innovation incrémentale ne concerne pas que le produit

### **Wolfgang EBBECKE**

*Ancien dirigeant de STIHL France*

D'abord, rappelons-nous qu'il ne faut pas généraliser. Il y a aussi des champions cachés en France et des entreprises peu performantes en Allemagne.

Avec 12 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires d'environ 2,4 milliards d'euros, STIHL est une entreprise familiale et un champion caché du Bade-Wurtemberg. C'est une GmbH & Co KG, une forme juridique qui n'existe pas en France, et qui appartient à 100 % à la famille Stihl.

Sur l'innovation incrémentale, je souhaiterais souligner que cela ne concerne pas seulement le produit. Pour STIHL, l'innovation incrémentale doit porter sur quatre piliers pour parvenir au succès :

1. Le produit et la technique. Pour rester n°1 mondial, nous devons améliorer constamment nos tronçonneuses en produisant des machines efficaces, performantes, maniables, ergonomiques, abordables et fonctionnant dans des conditions de sécurité totale. Nous devons aussi les adapter aux législations et aux besoins des autres pays : réduction des vibrations au Japon, réduction des rebonds et arrêt immédiat de la

chaîne de coupe aux Etats-Unis, réduction du bruit en Scandinavie et poids de l'outil en Russie et au Canada.

2. La distribution est une constante depuis la création de la société avec un réseau mondial de revendeurs B2B spécialisés, sélectionnés selon des critères très stricts. Nous mettons surtout un fort accent sur la formation. Quand nous avons ouvert notre filiale en France, avant de commencer à vendre, nous avons bien sûr fait le choix de notre distributeur, mais surtout pendant 6 mois nous avons réalisé des actions de formation sur la technique du produit et le service après-vente, la psychologie de la vente, le marketing, la finance, la logistique. STIHL accueille aujourd'hui plus de 3 000 personnes chaque année dans ses centres de formation.
3. Le marketing et la publicité. La ligne et le style de notre politique de communication s'inscrivent aussi dans une logique d'innovation incrémentale : STIHL prend des engagements de long terme et évite la rupture. Nous avons une participation active dans les instances professionnelles, ministérielles, publiques, législatives...
4. La politique de prix. Un produit de qualité ne peut pas ne pas être cher. Nous sommes au-dessus du marché. Il n'y a pas de remise de prix pendant les actions promotionnelles ; en revanche nous mettons à disposition de nos clients dans notre réseau des accessoires et des équipements de sécurité à des conditions avantageuses.

### **Bruno FUCHS**

Hans-Jochen Beilke, EBM-PAPST est un champion caché. Pourquoi n'achetez-vous pas un club de football, vous ne faites pas de la publicité ?

### **Hans-Jochen BEILKE**

Nous faisons beaucoup de choses, mais à petite échelle, autour de nos usines, pour les familles qui travaillent dans les environs. Nous avons, par exemple, un petit club de football pour les jeunes. Nos produits sont comparables à beaucoup d'autres et la marque compte. Nous essayons de nous faire connaître en faisant de la publicité, des conférences de presse.

### **Bruno FUCHS**

Comment rendez-vous concrète l'innovation incrémentale ?

### **Hans-Jochen BEILKE**

Nous privilégions « l'innovation à petit pas », nous ne cherchons pas à faire des sauts quantiques. Nous poursuivons un dialogue très serré avec nos clients. C'est le dialogue entre le client et les usines qui est important. S'il est par exemple possible de lui proposer un échantillon en quelques jours, ce dernier nous accordera sa confiance.

● Des leçons pour la France ?

### **Bruno FUCHS**

Les entreprises françaises devraient-elle faire plus d'innovation incrémentale ?

### **Wolfgang EBBECKE**

A partir du moment où vous reconnaissez qu'il faut investir dans le produit, la distribution, le marketing et la politique de prix, alors vous entrez dans le cadre de la « perfection du banal ».

La réussite de la « perfection du banal » suppose aussi d'allouer un budget de recherche important – chez STIHL, plus de 5 % du chiffre d'affaires –, de mettre en place des centres de recherche sur place. D'autres éléments favorisent l'innovation incrémentale comme la présence de la famille, une concentration sur les marchés de niche, une augmentation constante du « *made by STIHL* », de la part de la production réalisée en propre et une intégration des sous-traitants.

### **Guy MAUGIS**

Faut-il faire plus d'incrémental et moins de rupture ? L'innovation de rupture coûte cher et elle comporte plus de risques que l'innovation incrémentale. Et il faut insister sur les différences de culture : « le Français a peur de s'ennuyer quand l'Allemand a peur de faire une erreur. » Si vous annoncez à un ingénieur français qu'il va travailler 18 ans sur le même sujet pour améliorer de 0,5 microns la précision des trous dans un injecteur, a priori, il ne va pas venir travailler chez vous. Ce n'est pas le cas pour un allemand. C'est aussi lié à nos systèmes de formation très différents. Les Français admirent les cultures généralistes brillantes, quand les Allemands développent une culture plus technologique.

Le chaînon manquant en France est le passage du démonstrateur à la réalisation industrielle en vraie grandeur.

### **Bruno FUCHS**

Au-delà des forces internes à l'entreprise et des éléments culturels, il y a aussi tout un écosystème qui permet à tous les niveaux de favoriser l'innovation incrémentale.

### **Dorothee KOHLER**

Il existe en effet un maillage très fort au niveau de l'entreprise et de l'écosystème. En même temps, il faut regarder tout ce qui a été fait en France depuis plusieurs années avec la création de nouveaux dispositifs, de nouveaux acteurs : Crédit d'impôt recherche, Investissements d'avenir, SATT, IRT, pôles de compétitivité, FSI, Oséo. Il ne faut pas chercher à ajouter des acteurs, à faire plus de la même chose. Dans le cas de l'innovation, l'enjeu est de passer du démonstrateur à la grande série. Comment sur des phases préindustrielles peut-on mieux financer l'industrialisation d'innovations ?

L'autre enjeu est la synchronisation entre le temps de l'innovation et celui du déclenchement du financement. Il est difficile pour un entrepreneur qui se lance dans un projet de 3 ans d'être confronté à un montage de dossiers qui peut prendre plusieurs mois. Cette question se pose aujourd'hui tant en France qu'en Allemagne

### **🗨 Echanges avec la salle**

#### **De la salle**

Quel est le rôle de la famille fondatrice, notamment pendant les périodes basses des cycles conjoncturels ?



### **Christen MERKLE**

*PDG de AHP Merkle, PME fabriquant des vérins hydrauliques*

Mon père et moi-même sommes propriétaires d'une très petite entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. Nous ne nous comparons pas à STIHL ou d'autres entreprises. Mon père a créé l'entreprise il y a près de 40 ans avec presque aucun capital. L'entreprise a démarré comme « idée », vraiment folle, et il lui a fallu 20 ans pour réellement pouvoir « respirer ». Auparavant, les choses étaient plus compliquées. La famille était engagée à 100 % dans l'entreprise et faisait de nombreux sacrifices : le bureau dans notre salon, la première production dans notre cave et dans le garage. Nous avons débuté un peu comme Bill Gates, avec une réussite différente et plus lente à venir. C'était un pur engagement. Aujourd'hui encore, l'entreprise demeure notre priorité. Il n'y a pas d'intérêt privé, l'essentiel est pour la firme. Et quand cela va mal, l'intérêt de l'entreprise passe avant tout.

### **Hans-Jochen BEILKE**

Cette question de la famille est très importante. La société appartient à trois familles qui contrôlent nos activités. Mais le contrôle est basé sur beaucoup de confiance. Il n'y a pas de rapport à livrer tous les trois mois. Il y a deux assemblées par an qui durent 6 à 8 heures. Certes, on a toujours gagné de l'argent, mais c'est un climat basé sur la confiance. Nous avons beaucoup de liberté ce qui permet de prendre des décisions rapides, point important pour avoir de bons résultats.

### **De la salle**

Dans un certain nombre d'entreprises allemandes du *Mittelstand*, il y a une étroite collaboration avec des cabinets externes de design – il y a une grande école de design allemande – afin, même dans le B2B, d'avoir des produits adaptés à l'usage et ayant des caractéristiques de beauté. On voit moins cela en France.

### **Jacqueline HENARD**

Etant proche d'entreprises familiales, j'observe que les entreprises familiales ne sont pas si différentes que cela en France et en Allemagne. Les vacances, ce n'est pas le patron qui les prend en premier. Concernant le design, j'observe une mise en réseau avec les cabinets de design qui ne sont pas forcément en Allemagne. On est tout de suite dans la globalisation.

### **Dorothee KOHLER**

Il y a une très grande tradition d'intégration en Allemagne entre l'industrie, le design, l'architecture. Cela remonte à très loin, comme le montre le Bauhaus. Design et industrie sont beaucoup plus imbriqués en Allemagne et cela participe à l'excellence de produits que l'on cherche à rendre particulièrement bien adaptés à l'usage.

### **De la salle**

Lors de la mise en place de la réflexion sur les filières avec la mise en place de la CNI en particulier, la mauvaise diffusion et la captation de la R&D par les Grandes Entreprises au sein de la filière ont été critiquées. Ce sujet et la protection intellectuelle de la R&D sont souvent évoqués dans les discussions sur les filières. Y-a-t-il des méthodes en Allemagne qui pourraient servir de référence par rapport à la situation française

### Hans-Jochen BEILKE

Les problèmes liés à la R&D sont abordés avec l'aide d'acteurs extérieurs comme les IPA<sup>4</sup>, Instituts près des universités qui font de la recherche pour nous quand nous en avons besoin.

## 3. L'écosystème comme facteur de développement

🍷 Un maillage dense entre les acteurs de l'écosystème

### Bruno FUCHS

Les échanges ont souligné à quel point la construction d'un écosystème sert la croissance des entreprises. Que trouve-t-on dans l'écosystème allemand ?

### Jean-Daniel WEISZ

L'écosystème allemand bénéficie d'un maillage très fort entre les acteurs de différents champs : financement et accompagnement des entreprises, formation, innovation, relations industrielles et sociales, défense et représentation des intérêts du *Mittelstand*, coopération interentreprises.

Ce maillage peut-être illustré avec l'exemple du financement public des entreprises. Une entreprise qui souhaite se faire financer va d'abord s'adresser à sa *Hausbank*, sa banque maison, le plus souvent une caisse d'épargne ou une banque coopérative/mutualiste. Cette banque est le guichet unique, elle apprécie la demande sur la base de la connaissance qu'elle a de l'entreprise et l'oriente vers les interlocuteurs adaptés : banque publique d'investissement du Land pour des prêts, société de participation dans le *Mittelstand* pour des quasi fonds-propres. Les prêts et les participations pris par ces acteurs sont sécurisés par une banque de garantie qui bénéficie elle-même de la garantie du Land et du Bund. Et la banque publique fédérale (*Kreditanstalt für Wiederaufbau*) contribue également à refinancer tout le système.

Un point important est aussi l'implication des corps intermédiaires (chambres de commerce, des métiers,...) dans la gouvernance de ces dispositifs et c'est une force de cet écosystème.

### Christen MERKLE

Je ne peux que confirmer le rôle joué par cet écosystème dans le financement des entreprises. Cependant, la demande de rating liée à Bâle II représente un obstacle pour beaucoup d'entreprises du *Mittelstand*. Si l'entreprise dispose de solides bases et d'une bonne notation, toutes les portes lui sont ouvertes. Elle a alors le choix entre la *Hausbank* ou les grandes banques, les banques de garanties, les sociétés de participation. Elle peut bénéficier de soutien de trésorerie, en cas de crise par exemple. Mais la condition première reste la solvabilité.

En ce qui concerne notre entreprise, obtenir du financement était très délicat il y a 40 ans. Aujourd'hui notre rating est très bon et le financement n'est pas un problème. Il me semble que Bâle II a eu un effet favorable : l'analyse financière est désormais plus approfondie, les

---

<sup>4</sup> L'IPA de Stuttgart est l'Institut Fraunhofer pour les techniques de production et l'automatisation (Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung).

chiffres communiqués sont plus clairs. Avec la certification ISO en parallèle, cette évolution a amené de la clarté et des améliorations organisationnelles, y compris dans le domaine financier.

### **Wolfgang EBBECKE**

Les entreprises du *Mittelstand* entretiennent des relations de partenariat et de proximité très fortes avec leur environnement local. Le rôle de l'Etat, au sens des Länder, est primordial et favorisé par la proximité. En Allemagne, surtout sur le territoire de l'ex-RFA, même les petits villages allemands possèdent des zones industrielles. Il y a toujours un grand nombre d'entreprises dans la région, un tissu de sous-traitants disponibles. C'est une différence avec la France, où il y a de grands centres (Paris, Lyon), les sous-traitants se trouvant à des distances plus importantes ce qui conduit à l'augmentation des coûts logistiques et de production.

### **Bruno FUCHS**

Comment qualifier la relation entre l'écosystème et les entreprises ?

### **Dorothee KOHLER**

Nous avons constaté qu'en Allemagne l'offre institutionnelle est tirée par les besoins des entreprises. Dans le cadre d'une démarche *bottom-up*, les institutions définissent leur offre à partir des besoins des entreprises. Qu'il s'agisse de transmission, de formation, d'innovation, de financement, nous avons observé une méthode de résolution de problèmes qui part du diagnostic terrain, permet l'identification du besoin des entreprises, des problèmes à résoudre et l'implication de l'ensemble des parties prenantes, jusqu'à l'évaluation du dispositif mis en place. Le cadre d'exécution est clair avec une finalité appropriée par le terrain et une évaluation qui permet de corriger le tir.

### ● L'importance du *Standort* et de l'ancrage régional

### **Bruno FUCHS**

Que représente concrètement la notion de *Standort* pour l'entreprise du *Mittelstand* ?

### **Christen MERKLE**

Notre activité se trouve dans la région de Fribourg. Lors de notre déménagement il y a deux ans, nous avons choisi de rester dans la région, sur la même ligne de chemin de fer et à quelques kilomètres de notre précédente localisation pour permettre à nos salariés de conserver un temps de trajet acceptable. Nous entretenons un lien étroit avec la région, avec les familles, car il n'est pas rare que la deuxième génération travaille chez nous. En outre, nous sommes financés par la banque populaire (*Volksbank*), très active au niveau régional.

### **Bruno FUCHS**

Comment faites-vous pour former vos collaborateurs dans une région où la population n'est pas forcément très dense ?

### **Christen MERKLE**

Plus l'entreprise est petite, plus il est difficile de trouver du personnel, et plus il faut être attractif. Le *Mittelstand* de taille supérieure est clairement la cible des jeunes et nous devons nous battre pour trouver nos collaborateurs. Nous sommes donc très impliqués dans la formation, nous avons 120 salariés dont 20 apprentis et recrutons principalement dans notre vivier d'apprentis. Par ailleurs, nous cherchons à renforcer notre attractivité par différents moyens : participation à des journées sur la formation professionnelle, à des bourses dédiées, réalisation d'un film sur le sujet. Nous anticipons des difficultés à l'avenir, du fait notamment de la démographie, pour recruter des jeunes qualifiés.

### ● Echanges avec la salle

#### **De la salle**

Quelle est l'incidence de 25 ans d'ISF sur le haut de bilan du *Mittelstand* français, car l'on évoque généralement son pouvoir redistributif, en oubliant son influence sur les capitaux propres des entreprises ?

#### **Louis GALLOIS**

Je peux seulement dire que l'outil de travail est très largement exclu de l'ISF, surtout pour les entreprises de cette taille-là, où le capital est détenu à plus de 20 % par les familles. Dans la période récente, une attitude de prudence a permis de renforcer les capitaux propres. Cela ne s'est pas traduit nécessairement par de l'investissement, c'est le problème, les entreprises françaises n'ont pas suffisamment investi.

#### **De la salle**

La *Hausbank* est-elle en mesure de financer des investissements importants, et qui lui apporte les capitaux ?

#### **Jean-Daniel WEISZ**

La *Hausbank* est le plus souvent une caisse d'épargne qui se finance comme les caisses d'épargne en France. Le *Mittelstand* a principalement recours à l'autofinancement. Ainsi, certaines entreprises du *Mittelstand*, à l'image d'EBM-PAPST, disent qu'elles n'ont jamais fait appel à des financements extérieurs. La *Hausbank* est alors une banque qui sert avant tout aux opérations bancaires.

#### **De la salle**

Qu'en est-il des droits de succession sur l'entreprise en Allemagne ?

#### **Hans-Jochen BEILKE**

Ils existent, mais il est possible de les éviter en répondant à certaines conditions, notamment le maintien du personnel pendant plusieurs années.

#### **De la salle**

Quelle est l'importance des fondations dans le financement de la recherche en Allemagne ? Y-a-t'il des bonnes idées à reprendre ?

### **Jacqueline HÉNARD**

Les fondations d'entreprises sont surtout actives dans le débat d'idées ; elles fournissent des idées pour l'innovation.

### **Guy MAUGIS**

La fondation Robert Bosch possède le capital de l'entreprise Bosch, mais n'a aucun droit de vote. L'entreprise Bosch est une GmbH (SARL) normale mais qui n'a pas d'actionnaires ce qui lui évite d'avoir à publier des résultats trimestriels et de s'expliquer avec les analystes boursiers. Elle n'a pas non plus à distribuer des dividendes, ce qui permet de réutiliser 100 % des profits, sans dilution. La Fondation Robert Bosch a aussi un rôle dans la recherche, essentiellement en matière de santé. Ce n'est pas la même chose que les fondations public-privé, telles que l'on peut les connaître en France.

### **Wolfgang EBBECKE**

Outre leur objectif social, les fondations permettent généralement de faciliter la succession.

### **Jean-Daniel WEISZ**

On recense 300 fondations d'entreprises en Allemagne. Elles mettent les entreprises à l'abri d'une prise de contrôle extérieur. Par ailleurs, en lissant les droits de succession pour la famille, elles favorisent une transmission en douceur.

### **De la salle**

Pour ces entreprises, quel est le taux de rentabilité sur capitaux investis qui est jugé raisonnable ?

### **Hans-Jochen BEILKE**

Nos propriétaires sont satisfaits lorsque la rentabilité sur le capital atteint 15 %.

### **Christen MERKLE**

Je serais aussi satisfait avec 14-15 % de rentabilité sur le capital. Mais ce n'est pas notre objectif principal. Chez nous, il est naturel de réinvestir beaucoup, c'est ainsi que le capital travaille, il ne doit pas forcément rapporter des bénéfices. Bien sûr, il est nécessaire de gagner de l'argent ne serait-ce que pour survivre, mais ce n'est pas un objectif en tant que tel. Nous avons des objectifs ambitieux, mais pas de bornes minimales en termes de rentabilité du capital.

### **De la salle**

Le développement particulier des sociétés en commandites en Allemagne est-il un bon outil de financement des entreprises et l'économie française ne devrait-elle pas s'en inspirer ?

### **Jean-Daniel WEISZ**

En effet, les Allemands ont inventé un montage assez original, mélange entre une société en commandite et une GmbH, forme née chemin faisant. Le législateur était à l'origine peu favorable à cette structure juridique, mais elle s'est imposée. Würth est une GmbH & Co KG. C'est une structure qui permet de bénéficier des avantages des deux structures.

### **Wolfgang EBBECKE**

Vous trouvez souvent des GmbH & Co KG qui détiennent à 100 % une holding, cette dernière détenant des sociétés de production ou de vente sous la forme de SA.

### **Bruno FUCHS**

S'agissant de la gouvernance, nous n'avons pas abordé la question du Conseil d'entreprises (*Betriebsrat*), à quel moment ce conseil d'entreprises est-il activé ?

### **Hans-Jochen BEILKE**

Nous avons des conseils d'entreprises dans nos 3 unités allemandes. L'entente est cordiale, nous rencontrons le conseil d'entreprises une fois par mois, pour évoquer les chiffres actuels de l'entreprise. Nous leur donnons du temps, nous discutons avec eux, nous les prenons au sérieux. Ainsi, nous n'avons jamais eu à subir de grève.

## **4. Un pacte social créateur de compétitivité**

- La compétitivité au cœur des préoccupations des acteurs économiques

### **Bruno FUCHS**

Le troisième temps de notre rencontre est le sujet de la compétitivité en lien avec le débat sur les leviers permettant d'améliorer la compétitivité française, en termes de coûts et d'éléments hors-coûts. L'Allemagne a fait depuis l'ère Schröder des efforts importants. Quel a été l'impact sur le *Mittelstand* ?

### **Jacqueline HÉNARD**

Avant les réformes structurelles de l'ère Gerhard Schröder et les lois Hartz, le *Mittelstand* était considéré non comme la potion miracle mais comme un fardeau qui pesait sur l'avenir économique de l'Allemagne. D'aucuns évoquaient l'avenir à travers la société de la connaissance et des services. Personne ne souhaitait alors maintenir à 30 % la part de l'industrie dans le PIB allemand. Le résultat des réformes entreprises par l'Allemagne est en quelque sorte un « heureux échec ». L'Allemagne n'a pas abordé les réformes il y a 10 ans sous l'angle de « comment améliorer notre compétitivité ? ». En effet, la compétitivité en Allemagne n'est pas regardée comme « une étoile dans le ciel », c'est une évidence pour les entreprises allemandes. Comme le *Standort*, ce sont des termes qui sont présents tout le temps. Il fallait à un moment digérer le choc de la réunification et accepter qu'elle ne menait pas vers les « paysages florissants » qu'avait promis Helmut Kohl. Ce n'étaient pas des réformes profondes, mais des réformes incrémentales, des ajustements. Le cadre était la conscience que l'Allemagne était en train de prendre du retard et sur 3 ans, le pays a donc mis en œuvre un certain nombre d'adaptations pour retrouver plus de compétitivité.

### **Guy MAUGIS**

La compétitivité c'est le cœur. Dans les conseils d'entreprises, le dirigeant vient rendre compte devant les salariés des actions destinées à maintenir la compétitivité, ce qui n'est pas le cas dans un comité d'entreprise français. La compétitivité reste la seule garantie de

l'emploi. L'entreprise ne vit que si elle est compétitive, capable de vendre des produits meilleurs, plus chers que les concurrents. En France, le débat est généralement macro-économique et il porte sur le pouvoir d'achat, quand le débat allemand est micro-économique, s'articulant autour de la réalité des entreprises. Dans nos comités de Groupe européens, nous n'avons pas les mêmes interlocuteurs en face de nous, nous ne parlons pas de la même chose.

**Christen MERKLE**

Chez AHP Merkle, nous avons compris que la réussite se construit ensemble : employés et employeurs. Les uns et les autres ne peuvent survivre seuls.

**Bruno FUCHS**

Derrière ce regain de compétitivité allemande, il y a la question du compromis compétitivité-emploi et celle de l'agenda 2010 lancé par le Chancelier Schröder. Est-ce que cela a donné un nouveau souffle à l'industrie allemande ?

**Hans-Jochen BEILKE**

Ces mesures nous ont beaucoup aidés et permettent d'expliquer la bonne performance de l'Allemagne. La gauche allemande a pu permettre ce type de changement avec Schröder. La gauche française doit saisir l'opportunité qui s'offre à elle de faire le changement avec les syndicats.

**Christen MERKLE**

Depuis l'Agenda 2010 de Schröder, les fonds propres des entreprises du *Mittelstand* se sont nettement améliorés, parce qu'ils sont taxés différemment. Nous avons pu améliorer nos fonds propres parce que les bénéficiaires, qui restent dans l'entreprise et sont réinvestis, ne sont plus intégralement soumis à l'impôt.

**Wolfgang EBBECKE**

L'agenda 2010 a été important, mais il faut aussi souligner le rôle de la culture et de l'existence d'un tissu d'entreprises du *Mittelstand*. Dans l'ex-RDA, où a régné pendant 40 ans une autre culture, le programme 2010 n'a pas du tout aidé, parce qu'il n'y avait pas ce type de sociétés.

**Bruno FUCHS**

Ce qui est dit sur le *Mittelstand* est vrai pour toute l'Allemagne, notamment à l'Est ?

**Dorothee KOHLER**

L'Allemagne de l'Est ne dispose pas de la même densité d'entreprises du *Mittelstand*, ce qui s'explique par des raisons historiques avec notamment deux phases de désindustrialisation ; après la construction du mur et après la chute du mur. En outre, les entreprises familiales n'ont pas pu se développer à l'époque de la RDA.

### **Hans-Jochen BEILKE**

Certains de nos fournisseurs localisés à moins de 40 km de nos usines ont créé des filiales en Allemagne de l'Est. Leur ambition n'était pas de créer un *Mittelstand*, mais de profiter des subventions de Bruxelles.

### ● Focus sur les lois Hartz

### **Bruno FUCHS**

Quel a été l'impact des lois Hartz ?

### **Jacqueline HÉNARD**

Peter Hartz, qui a donné son nom aux dites lois, est un ancien DRH de Volkswagen, entreprise qui tient une place importante dans l'imaginaire allemand. Les Français sont intéressés par les lois Hartz parce qu'ils croient à la solution, au progrès par la loi. Or, ce qui est intéressant avant tout dans les lois Hartz, c'est le processus d'élaboration et de discussion d'un accord en amont en recherchant un consensus : ces lois ont été travaillées par un comité de 20 personnes venant de différents horizons et elles ont été approuvées par des congrès extraordinaires des Partis alors au pouvoir (SPD et Verts) à plus de 80 %. La discussion en Allemagne porte aujourd'hui essentiellement sur le quatrième paquet de mesures, la loi Hartz IV, la refonte de l'allocation de chômage de base : un chômeur tombe au bout de 12 mois sous le coup de cette loi où il ne bénéficie plus que de 400 € par mois. Il y a eu l'émergence d'une nouvelle catégorie sociale.

### **De la salle**

La comparaison des charges sociales entre la France et l'Allemagne montre que le niveau des charges patronales et salariales est différent dans les deux pays, mais que le niveau de revenu disponible des salariés est équivalent. En Allemagne, les salaires ont été gelés pendant dix ans quand ceux des Français progressaient de 28 %. Dans le même temps, le prix du logement a stagné en Allemagne, alors qu'il doublait en France. Aujourd'hui le logement en France coûte 2 à 3 fois plus cher en France qu'en Allemagne et il pèse pour 25 % dans les revenus des ménages et jusqu'à 50 % chez les plus modestes. L'Allemand a donc un pouvoir d'achat supérieur. La bulle immobilière pèse sur la compétitivité.

### **Jacqueline HÉNARD**

Le logement cher et la difficulté à se loger sont des éléments de peur dans la société française, pas en Allemagne. En revanche, en Allemagne, la question démographique est préoccupante, alors que la population vieillit et que même un solde migratoire nettement positif ne résoudra pas le problème.

### **Wolfgang EBBECKE**

Il faut inciter les jeunes Français à apprendre l'allemand, car les emplois seront légion outre-Rhin et l'Allemagne sera demandeur.



• Les salaires dans le *Mittelstand*

**Bruno FUCHS**

Sur la question des salaires, il y a une dérégulation. Quel est le salaire le plus faible dans vos sociétés ?

**Hans-Jochen BEILKE**

Nous n'avons pas de SMIC. Le salaire minimum est de 12 € environ de l'heure. Les intérimaires reçoivent 9 ou 10 € pour un coût total de 18 ou 19 € de l'heure.

**Christen MERKLE**

Nous n'avons pas d'intérimaires. Nous ne sommes pas organisés avec des syndicats et un *Betriebsrat*, mais nous nous alignons sur les salaires pratiqués dans l'industrie (*Tarifvertrag*). Je pense que le salaire minimum chez nous s'élève à 13-14 €.

• Echanges avec la salle

**De la salle**

Pour l'industrie allemande, comment articuler ancrage territorial et constitution d'un *Hinterland* en Europe de l'Est, clé de sa compétitivité ?

**Jacqueline HÉNARD**

L'ancrage territorial n'exclut pas la globalisation. Les Allemands ne raisonnent pas en termes de *Hinterland*, c'est une représentation française. Ce *Hinterland*, reste d'ailleurs ouvert aux investissements français.

**De la salle**

J'ai observé, dans les entreprises du *Mittelstand*, que le dirigeant était l'émanation organique de l'entreprise, il est issu de ses rangs et la représente légitimement. On peut entrer comme tourneur et devenir directeur d'une usine. En France, chaque strate se bat contre elle-même et les salariés sont méfiants à l'égard des dirigeants. Les statistiques européennes montrent que les salariés français sont les plus méfiants à l'égard de leurs dirigeants.

**Guy MAUGIS**

Loin du système des élites françaises, le management allemand est issu des rangs. Chez Bosch, la plupart des dirigeants ont commencé leur carrière comme apprenti, y compris le président. Cela leur donne une légitimité de compétences et une compréhension fine du fonctionnement de l'entreprise qui sont différentes de celle de quelqu'un, aussi brillant soit-il, qui est parachuté dans l'entreprise.

**Dorothee KOHLER**

Cette thématique de la formation des élites industrielles est rarement posée dans le débat sur la compétitivité en France alors qu'elle est cruciale et qu'elle détermine énormément de choses.

**De la salle**

Concernant la flexi-sécurité, quelles sont les bonnes pratiques à importer d'Allemagne, par exemple, dans le cas du chômage partiel ?

**Hans-Jochen BEILKE**

Chez nous, les salariés disposent d'un compte d'heures qui varie entre +300 heures et -300 heures. Cela nous permet de nous adapter aux fluctuations des marchés et de survivre lors des crises pendant 9 à 12 mois.

**De la salle**

Comment lutter contre la dichotomie française entre employés et employeurs ?

**Jacqueline HÉNARD**

En France, il convient de faire évoluer les représentations sociales des patrons et des salariés. Dans ce domaine, le rôle des journalistes est important et il faut plus inclure les journalistes dans le débat sur l'entreprise.

**Bruno FUCHS**

Quelles menaces planent sur la compétitivité allemande dans les années à venir ?

**Hans-Jochen BEILKE**

Outre l'énergie, il faudra s'intéresser à la Chine, pays qui compte 300 millions de consommateurs et qui n'existait pas il y a quinze ans. Il faut être présent en Chine pour la distribution mais aussi pour l'innovation. Nous avons ouvert hier un centre de recherche à Shanghai avec 40 ingénieurs chinois qui devrait à terme compter 60 personnes pour développer des applications dédiées à l'Asie.

**Christen MERKLE**

Depuis nos débuts, nous vendons de la surqualité. Nous avons toujours misé sur la qualité pas sur le prix. Maintenir ce rapport est notre seule chance de survie. Notre principal problème est démographique et culturel, avec notamment le manque de jeunes qui s'intéressent à l'ingénierie. Nous sommes positionnés sur une niche confortable mais où nous pouvons être concurrencés. Il est capital de travailler en collaboration avec les écoles, pour communiquer aux jeunes notre enthousiasme. Nous devons garder l'esprit de nos pères. En outre, il est nécessaire de toujours s'efforcer d'avoir un train d'avance face à la concurrence en ayant les meilleures idées les premiers.

## 5. Conclusion

### Louis GALLOIS

Pour conclure, j'ai noté 7 points :

**1. Le débat sur l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture**

D'un côté, il y a une démarche sérieuse, progressive, méthodique et de l'autre côté de la créativité. Ayant dirigé une entreprise franco-allemande, je peux confirmer que l'on est bien sur ces bases. Le rapport à l'innovation, différent des deux côtés de la frontière, pourrait être la base d'une relation franco-allemande assez riche.

**2. Le rôle des familles**

L'élément fondamental est que les familles réinvestissent systématiquement dans les entreprises. Nous avons en France une mentalité différente avec des jeunes qui vendent parfois à 35 ans leur entreprise. Globalement nous devons développer une culture de réinvestissement des bénéficiaires en France.

**3. Le rôle du financement et de l'écosystème local**

L'écosystème local est une force extraordinaire. Nous avons le même phénomène dans le Nord de l'Italie, première région industrielle d'Europe. Cette force n'existe pas en France du fait de la densité du pays et de la concentration des zones industrielles. Sur le financement, dans les années à venir, il faut espérer que l'Allemagne et la France seront unies pour revenir sur les règles prudentielles des accords Bâle III, que les Américains n'appliqueront pas. Il doit s'agir d'un véritable sujet de coopération franco-allemande, car il faut craindre que ces accords ne tarissent le crédit aux entreprises. En France, les grands Groupes se conduisent très mal vis-à-vis de leurs fournisseurs.

**4. Le rôle du Betriebsrat**

J'ai été frappé au sein d'EADS, d'être « invité » au Comité d'entreprise et non de le présider. C'est un changement fondamental de positionnement. Je puis témoigner que les conseils d'entreprise allemands sont très utiles, quand le dialogue social français reste formaliste, théâtral et figé. On ne changera ce dialogue social que lorsque l'on changera la position des acteurs.

**5. Les lois Hartz**

En France, on aime les lois et les solutions miracle. Ces lois en Allemagne ont été une étape et elles n'ont contribué que pour 1/3 à l'évolution favorable du coût du travail, le reste venant d'une modération salariale qui a duré 10 ans. Les lois Hartz n'ont pas produit d'effets en ex-Allemagne de l'Est, car elles étaient adaptées à la situation du tissu industriel, à un moment où la croissance européenne et la situation de l'euro étaient favorables.

**6. Le salaire minimum**

Les salaires minimums à 12 ou 13 euros sont confortables, à l'image de ceux pratiqués dans l'industrie en France. En revanche, 2 millions d'Allemands dans les services sont payés moins de 4 euros de l'heure et 7 à 8 millions de personnes moins de 8 euros de l'heure. J'ai sur ce point un véritable problème avec le modèle allemand. Le logement est un vrai sujet car c'est en France l'élément essentiel de pression sur les salaires.

**7. La flexibilité**

La France devrait s'inspirer du compte d'heures allemand, permettant une flexibilité de 300 heures. Cela permettrait en contrepartie de limiter le travail précaire.

## Jean-Yves GILET

Cette réflexion sur le *Mittelstand* m'amène à retenir quatre axes d'amélioration de la politique industrielle française.

### 1. Développer des champions cachés

Ils sont les véritables locomotives pour les filières d'avenir (aéronautique, sciences de la vie, énergie, numérique, électronique, écotechnologies, matériaux innovants); pour ce faire, les acteurs publics doivent aller au devant des entreprises. Le FSI l'a fait par exemple avec le Groupe Gorgé, ETI familiale spécialisée dans le nucléaire et la défense. Il faut démultiplier cette démarche proactive car les positions de demain se prennent aujourd'hui. Les acteurs publics doivent aussi adapter le temps de leurs décisions aux rythmes des projets industriels.

### 2. Renforcer les atouts industriels traditionnels de la France

La France a des positions solides dans l'automobile, l'énergie ou le ferroviaire. Il faut accepter de restructurer non pas pour organiser le repli mais pour se mettre en situation d'être compétitifs sur le long terme.

### 3. Développer les réseaux de proximité

Le sujet n'est pas simple en France car notre histoire et notre culture très jacobines nous rendent souvent réfractaires à cette approche de proximité régionale. La BPI sera l'occasion d'aller plus loin en simplifiant notamment la lecture des systèmes publics de financement. Ce qui doit nous guider, c'est le besoin des entreprises, comme en Allemagne en tenant compte de la solitude souvent forte du chef d'entreprise. Sur ce point, le FSI apporte à 50 % du financement et à 50 % de l'accompagnement.

### 4. Miser, pour l'industrie française, sur le triptyque gagnant de l'Allemagne : excellence opérationnelle, montée en gamme et innovation

L'efficacité opérationnelle permet de dégager un fabuleux potentiel de rentabilité. Cette ambition dépend du chef d'entreprise, mais il est important de l'accompagner dans cette démarche. Le FSI le fait avec une petite équipe de 3 personnes au profil industriel affirmé qui aident le dirigeant à comprendre les enjeux de son efficacité opérationnelle. La compétitivité d'une nation est d'abord celle de ses entreprises et de la capacité de ses chefs d'entreprise à développer des avantages compétitifs. C'est pourquoi il faudra reconnaître les spécificités du métier d'entrepreneur et renouer avec un discours positif sur l'entreprise. Le rapport Gallois a provoqué un choc de conscience dont la France avait besoin.