
Cercle Orion

Club politique et d'influence indépendant



Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?

[18/05/2022]

PARIS - LONDRES - BRUXELLES - LUXEMBOURG

Rapport



[Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?]

CERCLE ORION

Club de réflexion politique et d'influence indépendant

Le Cercle Orion est un club *politique* et d'influence indépendant, laboratoire d'idées de référence, visant à promouvoir l'engagement de la jeune génération, fondé en janvier 2017 par Alexandre MANCINO.

Son but est de prendre part au débat intellectuel et de contribuer à la compréhension des enjeux et transformations du XXI^e siècle pour agir et être source de propositions pour le monde de demain. Il s'articule autour d'évènements de très haute qualité avec des personnalités du monde politique, économique ou intellectuel ainsi qu'à travers des contributions d'experts sur les sujets de société.

Les activités du Cercle visent à éclairer les décideurs publics et privés confrontés aux enjeux contemporains.

À travers l'ensemble de ses activités – *réflexions, propositions, publications, lobbying & influence, accompagnement de start-ups, évaluation des politiques publiques, participation citoyenne et expérimentation* – le Cercle Orion joue un rôle d'acteur du débat démocratique.

Pour plus d'informations, veuillez consulter : www.cercleorion.com



[Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?]

Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?

Rapport rédigé par Léa SCHÜLER-ALLAL

Table des matières

Introduction	5
I - Le <i>Mittelstand</i>, fer de lance de l'économie allemande	6
1.1. Un concept au cœur de la réussite du système économique allemand	6
1.2. Un concept reposant sur des fondements solides, qui tiennent davantage de l'ordre culturel que d'une inflexion politique	6
1.2.1. Un système de gouvernance collaboratif	6
1.2.2. Une production de qualité à fort contenu technologique	7
1.2.3. Un système de formation unique.....	7
1.2.4. Une succession facilitée et une tradition familiale importante.....	7
II - Le <i>Mittelstand</i> en France, exception enviée ou modèle reproductible ?	8
2.1. Transposer le <i>Mittelstand</i> en France, une fausse bonne idée ?	8
2.2. Faire du <i>Mittelstand</i> une exception à la française	8
2.2.1. Renforcer la politique industrielle.....	8
2.2.2. Promouvoir la spécialisation des entreprises	9
2.2.3. Développer les liens entre PME et grandes entreprises	9
Bibliographie	11
Contact	12

Introduction

« *L'Allemagne était l'homme malade de l'Europe, elle est aujourd'hui guérie. Elle était réputée irréformable, elle a su se réformer* » (Gerhard Schröder, chancelier allemand de 1998 à 2005).

Au cours de ces vingt dernières années, le modèle allemand a fait preuve de mutations indéniables pour revenir au premier plan de la scène économique européenne et mondiale. Ce modèle allemand, constitué d'une économie de marché sociale (*soziale Marktwirtschaft*) et de *Mittelstand*, est souvent présenté comme constitutif de l'essor économique de l'Allemagne et de son renouveau suite aux difficultés de l'après-guerre. Il est souvent présenté comme étant un modèle de réussite à imiter pour retrouver croissance, niveau de chômage bas et maîtrise du déficit budgétaire.

La tentation est parfois forte de vouloir répliquer à l'identique ce système dont les bénéfices sont loués et dont on ne compte plus les références à ce sujet, mais dont les caractéristiques intrinsèques sont souvent méconnues.

Au-delà des statistiques, ce modèle unique repose sur des caractéristiques qui lui sont propres et qui tiennent à la culture allemande de l'après-guerre.

Aussi, nous ne proposerons pas au cours de cet exercice une imitation « copie conforme » de ce système ; nous tenterons plutôt d'en comprendre les sous-jacents et de savoir jusqu'à où notre modèle français – lui aussi unique par de nombreux aspects – peut s'en inspirer et se l'approprier à sa manière.

Carte d'identité de l'Allemagne

Superficie : 357 376 km²
Population : 83,2 millions (2020)
PIB : 3 570 milliards d'euros (2021)
PIB par habitant : 42 919 euros (2021)
Taux de croissance : 2,7% (2021, hors inflation)
Taux de chômage : 3,3% (février 2021)
Taux d'inflation : 5,1% (2021)
Endettement public : 69,3% du PIB (2021)
Excédent du compte courant : 204 milliards d'euros
Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB :

- Agriculture : 1%
- Industrie : 27%
- Tertiaire : 72%

I - Le *Mittelstand*, fer de lance de l'économie allemande

1.1. Un concept au cœur de la réussite du système économique allemand

L'Allemagne a conservé une part industrielle importante dans son économie par rapport à d'autres pays occidentaux, notamment dans la construction automobile, l'électrotechnique, la construction mécanique et l'industrie chimique.

Le modèle économique allemand repose notamment sur la création d'un véritable écosystème. Le tissu des entreprises est notamment composé de grandes entreprises (e.g., Volkswagen, Daimler, Siemens) et d'entreprises de taille importante, indépendantes et mondialisées. Ces dernières ne sont pas caractérisées par un critère quantitatif précis ; leur part est néanmoins estimée à 99,3% et dans l'acception spécifiquement allemande (débatte elle aussi), le *Mittelstand* désigne les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros et occupant au maximum 499 salariés.

Il inclut tout d'abord :

- les PME au sens statistique ;
- les grandes entreprises familiales ;
- les « hidden champions » (« champions cachés »), désignant des entreprises peu connues du grand public qui ont une position de leader ou co-leader sur le marché mondial dans des secteurs spécialisés comme les sociétés Ottobock et Herrenknecht.

Plus concrètement, la force de ce modèle économique ne repose pas sur la domination d'entreprises, de secteurs ou de régions économiques individuels, mais sur la diversité des petites, moyennes et grandes entreprises, à l'inverse du système français, qui repose plutôt sur ces grandes entreprises voire ETI. Ces dernières sont spécialisés dans des domaines très variés, souvent étroitement liés et répartis sur l'ensemble du territoire.

Tous le succès repose dans la coopération étroite des entreprises de taille moyenne qui coopèrent avec les grandes entreprises, et du soutien de ces entreprises du *Mittelstand* qui assument des tâches, le plus souvent à haute valeur ajoutée, pour ces grandes entreprises tout au long de la chaîne de valeur. Elles les aident à mettre en œuvre des produits, des services et des solutions innovantes et complexes, et à performer ainsi sur la scène économique internationale.

Ces entreprises représente le socle de l'économie avec un vivier important d'emplois salariés (55% du total) et une forte production de richesses (un tiers du PIB).

Au-delà de ces quelques considérations statistiques, le *Mittelstand* se caractérise par un certain nombre de caractéristiques communes à la majorité des entreprises allemandes, qui ne peuvent se comprendre que dans une perspective économique et culturelle de ce pays.

1.2. Un concept reposant sur des fondements solides, qui tiennent davantage de l'ordre culturel que d'une inflexion politique

1.2.1. Un système de gouvernance collaboratif

L'impossible traduction littérale du terme « Mitbestimmung » rend bien compte du caractère unique de ce modèle de gouvernance. Ce qui a été compris en français comme « co-gestion », parfois « co-détermination » ou « dialogue social » profite tout aussi bien aux entreprises qu'aux salariés. Pour comprendre plus précisément ce principe et sa pérennité actuelle dans un contexte de *diktat* de la *corporate governance* dans laquelle priment les intérêts des actionnaires et non des salariés, une incursion historique est bienvenue.

L'idée d'équilibrer les rapports entre travailleurs et patrons remonte au 19^{ème} siècle. Après la première guerre mondiale, la République de Weimar a inscrit le principe de la participation des salariés à la gestion dans la Constitution allemande. Les lois de 1920-1922, ensuite abrogées par le régime nazi, ont créé des comités de salariés par entreprises de plus de vingt personnes et une représentation d'un ou deux membres de ces comités aux conseils de surveillance. La parité des représentants des salariés et des actionnaires dans les conseils de surveillance est instituée en 1947 dans le secteur des mines et de la métallurgie uniquement ; puis la co-gestion a été généralisée en 1952 avec un tiers de salariés au conseil de surveillance. La parité a été enfin étendue à toutes les entreprises de plus de 2 000 personnes dès 1976.

Les salariés et les employeurs sont tenus à la coopération et gardent dans toutes les phases de négociation un sens de responsabilité pour la stratégie globale et l'intérêt social de l'entreprise, au-delà des intérêts particuliers de chacun. C'est ainsi que les syndicats et patrons peuvent décider dans un consensus le gel des salaires et la réduction imposée du temps de travail sans compensation lors de périodes de difficultés pour l'entreprise, dans une logique d'effort commun dans l'intérêt de cette dernière, à charge qu'ils aient gain de cause dans des périodes plus fastes.

1.2.2. Une production de qualité à fort contenu technologique

Les produits allemands sont le plus souvent associés à la fameuse « deutsche Qualität ». Les entreprises ont ainsi réussi à se forger une réputation solide sur la fabrication de produits fiables et robustes, à la pointe de la technologie et parfaitement adaptée aux attentes de ses utilisateurs.

Ce constat s'explique notamment par des investissements importants en R&D. Selon l'INSEE, l'Allemagne a consacré 88,7 milliards d'euros pour la recherche et développement contre 48,9 milliards pour la France en 2015. Au-delà, l'Allemagne a su augmenter ses investissements de 3,2% entre 2007 et 2015 contre 2% en France. Si cela peut s'expliquer par un poids plus important de l'industrie en Allemagne qu'en France (notamment dans des secteurs avec une recherche très intense comme l'industrie pharmaceutique ou l'automobile), il n'en reste pas moins que cet écart a un impact *in fine* sur les produits développés par les entreprises en terme de valeur ajoutée.

Les PME allemandes sont également des moteurs de l'innovation et de la technologie. En effet, environ 68% y prenaient part contre 50% en moyenne dans l'Union Européenne (2018).

1.2.3. Un système de formation unique

Le système de formation en alternance et l'importance de l'apprentissage en Allemagne (avec une place plus importante et valorisée aux formations professionnalisantes qu'en France) favorise l'implication des salariés dans leur entreprise. 82% des stagiaires en Allemagne sont employés par des entreprises du *Mittelstand* et les jeunes employés intégrés très tôt au sein d'une structure ont généralement plus tendance à y faire carrière.

1.2.4. Une succession facilitée et une tradition familiale importante

Les entreprises familiales sont le plus souvent développées par un dirigeant dans l'optique de les léguer ensuite à leurs successeurs.

Cela repose notamment sur un environnement juridique favorable. Le système de fondations (environ 300 en Allemagne) permet de préserver le capital, les intérêts de la famille et la mise en place de stratégies de long-terme. Les droits de succession sont réduits et l'entreprise peut bénéficier d'avantages fiscaux. Le contrôle familial sur l'entreprise est ainsi conservé et stabilisé, évitant toutes les difficultés liées à un changement telles que la stratégie et les divergences humaines.

[Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?]

Cependant, il est à noter que le vieillissement de la population rend la démarche de succession plus difficile. Selon les estimations de la KfW (Institut de crédit pour la reconstruction), environ 260 000 PME allemandes devraient relever le défi du changement de génération entre 2021 et 2022.

Le *Mittelstand* repose ainsi sur des caractéristiques uniques, à tel point que ce modèle est devenu la vitrine de l'économie allemande. Ce modèle flexible et pragmatique a sensiblement différent de celui qui constitue l'économie française, forte de ces grandes entreprises multinationales, depuis peu de ses start-ups et licornes, mais dont les entreprises de moyenne et petite taille ont une place de moins grande ampleur dans l'écosystème. *Par quels moyens ces dernières peuvent-elles s'épanouir davantage ?*

II - Le *Mittelstand* en France, exception enviée ou modèle reproductible ?

2.1. Transposer le *Mittelstand* en France, une fausse bonne idée ?

Comme évoqué ci-dessus, la force du modèle allemand repose sur des critères qui lui sont propres et qui sont sensiblement différents du modèle français. En conséquence, il est difficile d'identifier ceux qui contribuent le plus à son succès et qu'il faudrait mettre en œuvre en France afin de pouvoir créer un système équivalent de toutes pièces. En réalité, c'est plutôt le système intégré avec ses propres caractéristiques qui est à l'origine de sa réussite.

En effet, il s'agit d'un système complexe, dépendant de l'organisation

- Politique, constituée de *Länder*, avec un niveau de flexibilité plus important
- Géographique, assez étendue et fédérale alors que la France demeure plutôt centralisée ;
- Sociale, reposant sur la responsabilité des salariés et l'intérêt de toutes les parties prenantes ;
- Educative, davantage ouverte à la formation professionnalisante et moins élitiste que le système éducatif français.

Ses différents éléments constitutifs discutés plus haut sont étroitement mêlés et quasiment indissociables, nous ne pensons ainsi pas qu'il sera possible d'en tirer une recette miracle. Les atouts et forces des entreprises du *Mittelstand* ne peuvent éclore et se développer que dans l'enchevêtrement de ces diverses caractéristiques. Il est donc impossible de le transposer de toutes pièces dans n'importe quel autre pays avec une organisation différente.

Il serait donc impossible d'essayer d'isoler une mesure particulière et de vouloir d'implanter à l'identique dans notre pays. En effet, la France, dans ses particularités économiques, sociales, culturelles, éducatives n'est tout simplement pas l'Allemagne, et il ne serait pas réaliste de reproduire ce qui se fait outre-rhin. Au contraire, cela pourrait être même néfaste à la stabilité de notre modèle économique actuel.

Néanmoins, nous sommes persuadés que la France peut s'inspirer de ce modèle dans ses réflexions et politiques à venir sans pour autant le recopier de toutes parts.

2.2. Faire du *Mittelstand* une exception à la française

Alors que faire ? Continuer à se lamenter sur le déclin français continuellement relaté par Nicolas Baverez, tel une forte de *fatum* ? Nous ne sommes pas de cet avis et pensons que la France peut s'inspirer de ce qui est fait outre-rhin pour créer sa propre voie. Pour cela, nous proposons quelques axes de réflexion s'inspirant de ce modèle si particulier.

2.2.1. Renforcer la politique industrielle

[Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?]

La valeur ajoutée industrielle de la France est de 13%, bien loin de la moyenne de l'OCDE à 22%. Un tel déclassement nous demande de repenser et réorienter notre politique industrielle.

Dans un premier temps, nous pensons que le niveau de R&D, aujourd'hui critique, doit être réaligné sur un objectif de 3% du PIB. Nous ne pensons pas qu'il s'agit à l'Etat de financer davantage ce poste, mais que c'est plutôt au financement privé d'y prendre sa part. Cela pourrait passer par un groupement d'entreprises afin d'en minimiser les coûts d'investissement, notamment quand elles sont de plus petites tailles.

Il est aussi nécessaires de valoriser nos « champions cachés ». Pour cela, nous pensons qu'une campagne marketing menée par les ambassadeurs sur des PME spécifiques, dont l'offre de produits ou de service est recherchée au sein du pays dans lequel ils opèrent, permettra de leur donner davantage de visibilité et pourra leur permettre de signer de nouveaux contrats, de diversifier ainsi leur base de clients et de réinvestir une partie des résultats dans la recherche et l'innovation.

2.2.2. Promouvoir la spécialisation des entreprises

L'économie française est globalement « bonne en tout mais spécialisée en rien » (à quelques exceptions bien évidemment). Si la formule choque un peu, c'est justement pour faire réagir.

La France s'est alignée depuis des années sur la politique économique de l'Union Européenne, laquelle a davantage préconisé un développement généraliste de l'économie des pays, plutôt qu'une spécialisation partielle dans des secteurs forts choisis, reposant ainsi sur l'offre et la technologie des partenaires au niveau des autres secteurs.

Aujourd'hui, nous pensons qu'il est nécessaire de développer une politique mutuelle visant à s'accorder sur les forces et faiblesses de chacun des pays de l'UE dans un premier temps, puis de déterminer les secteurs de spécialisation dans lesquels chaque pays pourrait se développer davantage, sans craindre de se retrouver en compétition avec des acteurs d'autre pays européens.

Pour cela, une réforme juridique de la concurrence européenne sera nécessaire.

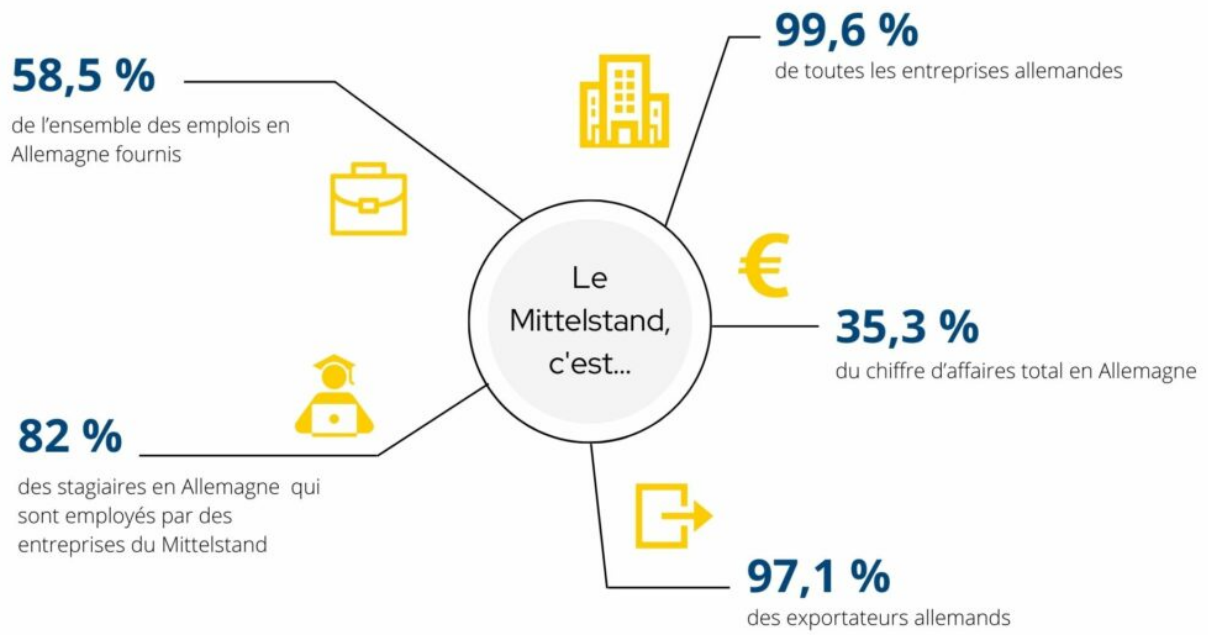
2.2.3. Développer les liens entre PME et grandes entreprises

Contrairement à la situation en Allemagne, les relations entre entreprises de grande taille et PME en France ne sont pas toujours enviables. Sans même parler d'une certaine forme de solidarité, il est à noter que les règles contractuelles ne sont même pas parfois respectées, notamment en ce qui concerne les délais de créances clients / dettes fournisseurs, pouvant ainsi entraver voire mettre en danger le développement de ces plus petites entreprises, dont la stabilité est ainsi remise en cause. Heureusement, la fréquence de ces situations vient à diminuer.

Nous pensons que ces PME doivent encore davantage se faire connaître auprès de ces grandes entreprises pour être en mesure de leur présenter leurs produits et services ainsi que ce qu'elles pourraient développer sur mesure comme solutions pour répondre à un besoin existant. Cela peut passer dans un second temps par un regroupement par filière entre grandes entreprises, PME et laboratoires de recherche pour développer des innovations conjointes par un financement privé.

Ainsi, resserrer les liens entre PME et grandes entreprises n'est plus une option, il est nécessaire que les aînées se montrent solidaires de leurs cadettes et leur permettent de s'épanouir davantage, en France tout d'abord puis à l'international dans un second temps.

[Le *Mittelstand* allemand, une adaptation impossible au modèle français ?]



Bibliographie

- *PME : le très envié "Mittelstand" allemand*, Reinhart W. Wettmann, <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2012-3-page-67.htm>
- *ETI et Mittelstand allemand : deux notions au contenu très différent !*, <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/eti-et-mittelstand-allemand-deux-notions-au-contenu-tres-different>
- *Les dessous du succès du « Mittelstand »*, <https://www.eurorekruter.com/les-dessous-du-succes-du-mittelstand.html>
- *Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ?*, <https://journals.openedition.org/rei/6903>
- *Créer un "Mittelstand" à la française ? L'impossible adaptation du modèle allemand*, <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/creer-un-mittelstand-a-la-francaise-l-impossible-adaptation-du-modele-allemand-747820.html>
- *L'Allemagne: une réussite économique, à quel prix?*, <https://www.senat.fr/rap/r11-628/r11-6289.html>

Contact

Notre initiative vous intéresse ? Vous souhaitez obtenir plus d'informations, nous rejoindre, contribuer à nos travaux ? N'hésitez pas à nous contacter.



Courriel : cercleorion@gmail.com