

La gouvernance d'entreprise dans le Mittelstand allemand

Corporate governance in the German Mittelstand

BENAYAD Samira¹, BENSIDAHMED Malika²

بن عياد سميرة¹، بن سيد أحمد مليكة²

¹ Agence Nationale de l'Emploi (Algérie), benayadsam@gmail.com

² Centre Universitaire Rlizane (Algérie), malika_a_lg@hotmail.fr

Réception: 02/04/2019

Acceptation: 15/04/2019

Publication: 30/04/2019

Résumé :

Les entreprises familiales jouent un rôle considérable dans l'économie des pays. Le rôle de la famille dans la gouvernance des entreprises y est très important. Cette gouvernance permet aux entreprises de réaliser une vertu concurrentielle et de protéger les détenteurs de droits. Grâce à une bonne gouvernance, l'entreprise pourra abolir les conflits, la corruption, aidera à maintenir l'emploi et ses conditions, donc réaliser des performances dans tous les domaines, y compris le développement durable. Le chercheur ne peut fermer les yeux devant la réussite éclatante de l'Allemagne, elle a devenu le premier pays exportateur au monde, grâce aux PME familiales, qui représente plus de 90% des entreprises allemandes. Ces PME constituent ce qu'on appelle le Mittelstand. Effectivement, l'économie allemande a su sortir, grâce à la compétitivité de Mittelstand, notamment par une gouvernance d'entreprise saine et fiable, d'une situation retardataire de croissance et de l'emploi.

Dans cet article, nous allons donc exposer la réussite germanique, grâce au Mittelstand, moteur de croissance allemand, nous allons découvrir les caractéristiques de ces entreprises ainsi que les facteurs de réussite, et voire s'il est possible de l'implanter sur notre terrain algérien.

Mots-clés: gouvernance; Mittelstand; allemand; PME; familiale.

JEL Classification Codes: G3, L33, D1

Abstract:

Family businesses play a significant role in the rights economy. The role of the family in corporate governance is very important. This governance makes it possible to achieve the competing companies and to protect the rights holders. Grace to good governance, the company can resolve conflicts, corruption, employment and its conditions, perform in all areas, including sustainable development. The researcher can only turn a blind eye to Germany's remarkable success,

And has become the world's largest exporter grace to family-owned businesses, which account for 90% of German companies. These SMEs constitute what she calls the Mittelstand. Indeed, grace to Mittelstand's competitiveness, the German economy has been able to emerge, notably from sound and reliable corporate governance, in a situation of lagging growth and employment.

In this article, we will expose German success, grace to Mittelstand, German growth engine, we will discover the processes of success, and even if it is possible to install them on our Algerian ground.

Keywords: governance; Mittelstand; German; SME; family.

JEL Classification Codes: G3, L33, D1

Corresponding author: BENAYAD Samira, *e-mail:* benayadsam@gmail.com.

Introduction :

Comme toute entreprise, l'entreprise familiale doit reposer sur un accord mutuel sur certaines questions fondamentales: quelle est la vision et la mission pour cette entreprise? Quelle stratégie doit-elle suivre pour atteindre ses objectifs? Quelles structures et quels hommes a-elle besoin pour réussir? Comment gère-elle les actions?...

La notion d'entreprise familiale est récente, elle a apparu il ya une décennie seulement, dont les chercheurs, les politiciens, les économistes...commencent à s'intéresser à ce nouveau concept. Même les universités introduisent cette notion dans ses programmes. Tout le monde s'intéresse à évaluer l'impact de ces entreprises familiales sur l'économie dont elles occupent une place importante.

Les entreprises familiales sont au cœur des théories de sciences de gestion, plusieurs perspectives théoriques ont été baptisées pour comprendre cette notion, en marquant la théorie des organisations, la théorie des ressources humaines, théorie de l'agence...

Ces différents courants théoriques servent d'appui à des questionnements forts, notamment sur l'adoption par les entreprises familiales d'un comportement financier spécifique ou sur leur niveau de performance financière relative, par rapport aux entreprises managériales¹. Ces recherches rencontrent une difficulté à définir l'entreprise familiale, on peut s'accorder sur cette définition simple : l'entreprise familiale est le lieu d'interaction entre trois sous-systèmes : la famille, l'actionariat et l'entreprise². Les recherches basées sur la théorie de l'agence considéraient que l'entreprise familiale doit être dirigé et contrôlé par la famille. Elles focalisent aussi sur le conflit d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, principal et agent selon la théorie de l'agence. D'autres recherches ont fait une différence entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. Cette différence mène à comprendre les modes de gouvernance de ces entreprises familiales. En effet, les entreprises familiales se distinguent des autres types d'entreprises, dans la présence d'un membre ou plus de la famille dans leur management. La participation de la famille dans le management de l'entreprise évoque plusieurs avantages et inconvénients.

L'objectif de ce travail est donc d'exposer une expérience réussite de l'entreprise familiale et sa gouvernance, et la considérera comme référence pour nos entreprises familiales algériennes.

Nous avons choisi l'expérience allemande, puisque ses entreprises familiales représentent 95.1% du total des entreprises allemandes. Ces entreprises familiales composent ce qu'on appelle le Mittelstand, qui joue un rôle fondamental dans les activités. Elles sont des entités juridiquement indépendantes dont le fonds ou le capital est aux mains de la famille créatrice et qui sont dirigées soit par l'un des membres de la famille soit par un dirigeant extérieur. Ces entreprises emploient 70,5 % de la population active dans le privé et réalisent 37,5 % du chiffre d'affaires des entreprises allemandes.

Le choix de ce Mittelstand pour bâtir ce travail, ne revient pas à son expansion comme des entreprises familiales seulement, mais à raison de sa réussite basée sur une gouvernance d'entreprise stable, saine et responsable. Nous pouvons donc résumer le plan de travail comme suit : tout d'abord nous allons définir le Mittelstand pour mieux le connaître et comprendre, puis nous allons voir comment peut-il introduire une gouvernance d'entreprise saine, qui lui permettra d'occuper une place dans l'économie allemande et réussir à l'échelle mondiale.

1. Définition et historique de Mittelstand :

Le Mittelstand, constitue l'épine dorsale de l'économie allemande, désigne les petites et moyennes entreprises employant jusqu'à 500 salariés, non cotés à la bourse, et dans l'acception allemande, leur chiffre d'affaire CA doit être moins de 50 million euro. Cette définition est qualitative. Sous l'angle quantitatif, on s'interroge sur le mode de gouvernance de ces entreprises, c'est-à-dire la propriété et le contrôle du capital, dont l'*Institut für Mittelstandsforschung* exige le propriétaire comme le dirigeant et non pas un dirigeant extérieur.

Le succès de l'économie allemande à l'exportation, à la préservation de marges garantissant un autofinancement et au maintien des emplois, sont souvent réalisées sous l'angle quantitatif. Or, seul l'approche sous l'angle qualitatif peut réellement nous permettre de comprendre profondément ce qui caractérise l'économie allemande et fonde son succès en ces temps de crise. Ce fonctionnement est intrinsèquement lié à la dimension culturelle, à la vision sociale et même anthropologique des relations humaines, ainsi qu'à l'organisation et la gouvernance des entreprises³.

Donc, pour faciliter les choses, on peut dire que le Mittelstand regroupe toutes les entreprises allemandes indépendantes des grands groupes et elles sont familiales.

Les facteurs de la compétitivité allemande d'aujourd'hui sont le fruit d'une histoire, longue de plus de dix ans pour les réformes structurelles telles que l'Agenda 2010, et de deux siècles concernant les fondements et la performance du Mittelstand⁴.

Dans les années 1800, l'Etat était décentralisée, dont existait 16 länder allemand, cette décentralisation jouait un rôle très important dans l'histoire

de l'économie. C'est ainsi que la faiblesse politique a donné naissance à une structure économique décentralisée déployée sur l'ensemble du territoire⁵. Les petites manufactures produisent des marchandises pour répondre aux besoins de la cour princière et la population locale. Ces petites manufactures concurrent grandement entre elles, et ne rendent compte au faible prince pour protéger ce petit marché. Les réglementations douanières dominantes dans le 19^{ème} siècle poussaient ces manufactures, y compris l'industrielle, à s'orienter tôt vers l'exportation, et par la suite la prospérité du secteur privé qui avait réduit la part des pouvoirs publics dans le développement de la richesse nationale. Les petits Etats allemands ne disposaient pas d'un système de formation de l'élite des ingénieurs, elle mise en place des formes d'organisation moins hiérarchiques et coopératives entre les créateurs d'entreprise, les ingénieurs et les ouvriers qualifiés, dont il n'y avait aucun monopole.

Effectivement, Les exportations représentent 40 % du PNB allemand et 9 millions d'emplois.

On peut dire que la formation en alternance centrée sur l'apprentissage, constitue l'épine dorsale des PME germaniques et un facteur de réussite. Il existe même des écoles supérieures en alternance, dont les étudiants étudient dans ces écoles et au même temps ils sont des apprentis dans la PME. Ces étudiants très qualifiants consacrent ces expériences universitaires pour cette entreprise. Ils constituent effectivement une main d'œuvre de haute qualité, cherché même par les grandes firmes.

Ces PME industrielles ont connu un essor après la deuxième guerre mondiale, à raison de leur situation géographique loin des grandes villes participées à cette guerre, et aussi pour leur compétence dans l'infrastructure. Le fédéralisme soutient la décentralisation des PME, dont leurs organisations professionnelles, leurs organismes de conseil et de représentation sont enracinés dans 16 capitales régionales.

Donc, on peut dénommer les caractéristiques des PME allemandes dans cette époque : couvrant l'ensemble du territoire, décentralisé, axées sur la concurrence et l'exportation, non hiérarchiques et coopératives.

La répartition géographique équilibrée entre la population et les PME allemandes constitue l'un des facteurs de réussite pour ces entreprises, parce qu'elle facilite la communication entre elle.

La répartition équilibrée des PME entre les régions d'Allemagne montre que le capital humain et financier n'a pas déserté le territoire au profit de la seule région capitale⁶.

2. La gouvernance d'entreprise dans le Mittelstand :

Tout d'abord qui détient le capital de ces entreprises, qui les contrôle et qui les dirige ? Comment et à qui sont distribués leurs bénéfices ? La réponse à ces questions est détaillée dans cette partie.

Le Mittelstand renvoie beaucoup au capitalisme familial, gouvernées par ses propriétaires. La majorité des entreprises allemandes (plus de 95 %), sont familiales encore aux mains de la famille créatrice, dont les membres de la famille sont impliqués dans la gestion de l'entreprise. Il n'existe pas de dissociation entre les propriétaires, la direction opérationnelle, responsabilité et la gestion du risque au sein de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise—c'est à dire l'autorité des actionnaires sur la gestion opérationnelle qui a pu être mise en question dans le capitalisme moderne du fait de la délégation accordée aux managers professionnels—se trouve ainsi intrinsèquement réalisée au sein du Mittelstand familial⁷.

Le Mittelstand donne une grande valeur pour le capitalisme familiale, il préserve le principe et la volonté de transfert du patrimoine à la génération suivante. La transmission de la direction de l'entreprise est donnée au membre de la famille (héritier direct) le plus compétent, dont sa compétence est observée lors de son travail. Sinon, la direction va être transmise aux héritiers indirects ou les plus loin de la famille. Le Mittelstand a une perspective de très long terme, la gestion de l'entreprise est très conservatrice en ce qui concerne la pérennité trans-générationnelle, stable, prudente, et résistante en cas de crises. Donc le Mittelstand développe leur patrimoine pour le transmettre et non pas pour réaliser une plus value. Effectivement, L'appartenance familiale est importante pour devenir un directeur dans ces entreprises. En ce qui concerne les autres employés, notamment les apprentis, la compétence, l'expérience et l'ancienneté compte beaucoup plus que les nouveaux diplômés

universitaires. La PME de Mittelstand favorise,, une grande implication de ses employés à l'entreprise, et la hiérarchie est considérée moins pyramidale, en entraînant une grande accessibilité des relations avec les employés, les clients et les fournisseurs.

Dans les conseils d'entreprises, le dirigeant vient rendre compte aux salariés les actions destinées à maintenir la compétitivité, puisque la compétitivité est la seule garantie de l'emploi, et non le pouvoir d'achat comme elles pensent les autres entreprises qui joue sur le débat macro-économique. Les entreprises allemandes au contraire, parlent sur le débat micro-économique.

Et bien entendu, en matière de gouvernance, s'impose cette particularité allemande, la cogestion. Le système allemand de cogestion s'exerce dans le cadre de deux institutions : le *Betriebsrat* (conseil d'établissement) et l'*Aufsichtsrat* (conseil de surveillance)⁸. Le premier, conseil d'administration ou d'établissement, organise les rapports sociaux au quotidien et dispose de droits de veto et de codécision. Le *Betriebsrat* occupe les questions des ressources humaines et conditions de travail, organise les procédures des accords et de résolution des désaccords. Le deuxième, conseil de surveillance, est l'organe mis en place pour procéder au contrôle des décisions et des actes du directoire. Le Président du conseil de surveillance, généralement élu parmi les représentants des actionnaires, disposera d'une voix supérieure. Il est composé à parité de représentants des actionnaires et du personnel. Les représentants du personnel sont issus à la fois des salariés de l'entreprise et du syndicat de branche.

Le principe de cogestion est mis en place en Allemagne en 1976. Les salariés possédaient un certain pouvoir et étaient abondamment représentés dans les conseils d'administration. Néanmoins, la direction gardait son rôle et son pouvoir. Cette loi est appliquée jusqu'aujourd'hui en Allemagne. La cogestion est donc signifiée : « let's work together ».

La PME familiale allemande encourage l'autofinancement construit par les marges bénéficiaires, et refuse toute augmentation de capital qui cause l'estompe de la propriété familiale, elle est non cotée à la bourse, et travaille avec des petites banques locales. Sa relation avec la banque est une relation durable et de confiance, en général une Hausbank ⁹(Caisse d'Épargne), qui

fonctionne comme un guichet unique offrant crédit bancaire ou garantie et jouant un rôle d'intermédiaire avec le niveau régional (Land) ou le niveau fédéral (Bund).

Le Mittelstand opère sur un marché domestique exigeant et concurrentiel, dont la taille de l'entreprise n'est pas essentiellement un défi, au contraire, la taille moyenne de Mittelstand l'a poussé à devenir compétitif sur le marché international.

La compétitivité de l'industrie allemande c'est celle de ces produits, qui sont soumis à la technique et à la technologie.

Le modèle allemand de l'entreprise, bien que largement globalisé au niveau des « process », ce dont il tire sa compétitivité, est loin de se montrer perméable à une logique purement financière et centrée sur le court terme. La prédominance des structures familiales s'y oppose largement, contrairement à ce que laisse présumer un discours public qui voit le « capitalisme rhénan » frappé d'obsolescence face à une gouvernance de *type shareholder value* frappée du sceau valorisant de la globalisation financière¹⁰.

En effet, cette gouvernance d'entreprise appliquée au Mittelstand, constitue l'un des facteurs qui le caractérise aux autres entreprises. Nous exposons ici les autres facteurs¹¹.

Orientation à long terme, et une responsabilité sociale : nous avons vu que le Mittelstand cherche à développer son patrimoine pour le transmettre aux autres générations de la famille et non pour réaliser une plus-value, il est un développement durable, dont le capital de l'entreprise travaille lui aussi, c'est-à-dire être réinvesti et non pas partager et distribuer aux actionnaires. Autrement dit, pour ces entreprises, gagner de l'argent n'est pas un objectif en tant que tel. C'est ce qu'on appelle le *capitalisme rhénan* (créé par Michel Albert). Ce dernier est un système économique basé sur le capitalisme dont les entreprises sont responsables envers l'état et une valeur collective. Il est l'un des quatre grands modes d'organisation du capitalisme distingués par l'école de la régulation.

Ces caractéristiques sont à la fois économiques (un type de compétitivité, un fonctionnement *organisé* des marchés, un modèle d'entreprise partenariale), sociales (une pratique des relations sociales capable de gérer

les conflits d'intérêts par la négociation, le rôle régulateur du système des conventions collectives) et politiques (une philosophie et une organisation de l'Etat fondé sur la subsidiarité, le fédéralisme coopératif et la coopération avec les intérêts organisés, une culture politique 'centriste')¹².

En réalité, Les fonds propres des entreprises du Mittelstand se sont nettement améliorés, parce qu'ils sont imposés différemment. Ils ont pu améliorer le capital parce que les bénéficiaires, qui restent dans l'entreprise et sont réinvestis, sont partiellement soumis à l'impôt.

Des relations de partenariat basées sur la confiance avec les clients, les fournisseurs, les banques : le Mittelstand a des relations de partenariat et de proximité locales, nationales et internationales, avec les branches industrielles et les collectivités locales. Effectivement, ces entreprises considèrent les concurrents comme des partenaires potentiels dans leur même domaine, et non pas comme des ennemis. La relation de confiance avec les partenaires, notamment les clients, et très importantes pour ces entreprises, en assurant une formation de leur vendeurs de magasins par exemple, et en améliorant les produits aux besoins des clients. Elles assurent aussi une relation de confiance durable avec la banque. Les syndicats par leur rôle important au sein de l'entreprise, participent aux décisions stratégiques, ont porté sur la flexibilité des droits de travail, après la crise financière de 2009, la simplification des modes d'embauche, les formations professionnelles, la réduction des allocations pour réduire le chômage de longue durée...

L'importance accordée aux savoir-faire et aux qualités professionnelles : comme nous avons vu plus haut, le Mittelstand consacre une importance à l'expérience et l'ancienneté des travailleurs plus que le diplôme.

L'apprentissage reste la voie royale pour entrer dans la vie active et présente de nombreuses passerelles vers des qualifications supérieures en formation continue¹³, le système de formation est donc adapté aux besoins du marché du travail.

Conclusion :

La compétitivité allemande n'est pas réalisée par les firmes de grande taille comme on pense, mais au contraire, par les PME familiales qui constituent ce qu'on appelle le Mittelstand. Il représente un exemple de réussite et

l'épine dorsale de l'économie allemande, un moteur de croissance et facteur de compétitivité. Il recouvre une approche spécifique de l'entrepreneuriat par une indépendance juridique et commerciale, responsabilité du patron-proprétaire, innovation, et une stratégie de croissance sur le long terme. Le rôle primordial du Mittelstand est bien perçu lors de la crise financière mondiale, il a tiré la croissance, et notamment stabiliser l'emploi par les principes de la flexicurité. En outre, le rôle de la famille dans la gouvernance des entreprises y est très important. Le fait que le propriétaire soit le dirigeant, a évité grandement les problèmes d'agence dans ces entreprises, puisque l'entente est cordiale entre les membres de la famille créatrice. « La majorité d'entre elles ont en commun d'avoir réussi à construire une structure suffisamment solide pour être transmises à la génération suivante, le tout avec des instances de gouvernance fiables »¹⁴, a indiqué *Fabian Kienbaum*, un jeune dirigeant d'une entreprise Mittelstand. Bien sur, l'actionnariat souvent familial et le taux de capitaux propres corrélativement élevé (27 % en moyenne), ont permis aux entreprises du Mittelstand de profiter d'une réelle indépendance dans leurs décisions stratégiques. Cela comprend un certain niveau de paternalisme dans les relations professionnelles. Le management allemand est en général tourné vers la recherche de l'unanimité, de l'adhésion de tous les acteurs aux décisions à prendre.

Enfin, n'oublions pas le rôle de développement durable, financé par le fond réinvesti de l'entreprise, qui a donné une vertu concurrentielle pour ces entreprises.

Il est possible de s'inspirer de ce modèle allemand en Algérie mais c'est difficile de l'appliquer rapidement et entièrement. Il est impossible de changer rapidement l'esprit culturel des comportements et la gouvernance des entreprises, pour les rendre plus « familiales » ou plus « coopératives ». En tout les cas, même si on veut s'inspirer de l'expérience intéressante de l'Allemagne, il est important de ne pas recopier simplement le modèle allemand en Algérie.

Référence :

¹Poulain-Rehm Thierry, Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/3 (n°219), p. 77-88. DOI : 10.3917/rsg.219.0077. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-77.htm>

²Schier Guillaume, Entreprises familiales et Innovation », *Gestion 2000*, vol. volume 31, no. 5, 2014, pp. 123-138.

³[Marie-Anne Kraft](https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/251112/le-mittelstand-cle-de-la-performance-allemande,consulte), Le Mittelstand, clé de la performance allemande, 25/11/2012,<https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/251112/le-mittelstand-cle-de-la-performance-allemande,consulte> le 28/09/2018

⁴Auteur inconnu , Le Mittelstand et performance allemande, que faut-il en retenir ?, Le 17/10/2012,<https://www.la-fabrique.fr/fr/reportage/mittelstand-et-performance-allemande-que-faut-il-en-retenir/> consulté le 30/09/2018

⁵Wettmann Reinhart W, PME : le très envié " Mittelstand " allemand, *L'Économie politique*, 2012/3 (n° 55), p. 67-78. DOI : 10.3917/leco.055.0067. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2012-3-page-67.htm>

⁶Opcit, Wettmann Reinhart

⁷Christian Stoffaës , Mittelstand : Notre chaînon manquant, Mission du Secrétaire d'Etat aux Entreprises et au Commerce Extérieur,(s d), p :87

⁸ Réussir ses acquisitions en Allemagne : comprendre le modèle du «Mittelstand», 31/10/2011,<https://cms.law/fr/FRA/Publication/Reussir-ses-acquisitions-en-Allemagne-comprendre-le-modele-du-Mittelstand>, le 28/09/2018

⁹ opcit, [Marie-Anne Kraft](https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/251112/le-mittelstand-cle-de-la-performance-allemande,consulte)

¹⁰ Isabelle Bourgeois, « Entreprises familiales : un rôle clef outre-Rhin », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne],82 | juillet 2007, document 1, mis en ligne le 01 juillet 2009, consulté le 03 octobre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/rea/645>, consulté le 28/09/2018

¹¹ Opcit, [Marie-Anne Kraft](https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/251112/le-mittelstand-cle-de-la-performance-allemande,consulte)

¹²Henrik Uterwedde, « Capitalisme rhénan » : défis d'adaptation et compétitivité virtuelle, <https://books.openedition.org/cirac/745?lang=fr>, consulté le 30/09/2018

¹³ Opcit, [Marie-Anne Kraft](https://blogs.mediapart.fr/marie-anne-kraft/blog/251112/le-mittelstand-cle-de-la-performance-allemande,consulte)

¹⁴[Valerie Landrieu](https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/0211856653946-les-4-facteurs-de-reussite-du-mittlestand-307580.php#formulaire),Les 4 facteurs de réussite du Mittelstand, Le 21/03/2017, <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/0211856653946-les-4-facteurs-de-reussite-du-mittlestand-307580.php#formulaire> enrichi::bouton facebook inscription article,consulté le 28/09/2018