



LES PME ALLEMANDES

UNE COMPÉTITIVITÉ À DIMENSION SOCIALE ET HUMAINE

Isabelle Bourgeois et René Lasserre
CIRAC International

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Dans l'économie allemande, les PME jouent un rôle central. Si après la forte récession entraînée par la crise financière mondiale (le PIB avait chuté de 4,7 % en 2009), l'économie allemande se redresse rapidement, c'est en effet essentiellement dû aux PME, grâce auxquelles le moteur des exportations redémarre, que l'investissement reprend, que l'emploi a été préservé et que, rassurés par un taux de chômage parmi les plus faibles d'Europe (un peu plus de 7 %), les Allemands retrouvent goût à la consommation.

La plupart des PME a en effet bien résisté à la récession, saisissant la crise comme une opportunité pour gagner encore en compétitivité sur les marchés domestique, européen et mondial. La Fédération allemande des caisses d'épargne, dont les membres sont les partenaires financiers traditionnels des trois quarts des PME, va jusqu'à considérer que l'activité de ces dernières « *constitue les fondations sur lesquelles s'opère le retour de la croissance* ». ¹

La récession était en effet « importée » : l'économie allemande étant spécialisée dans les biens d'investissement, c'est la chute brutale de la demande mondiale qui avait ralenti l'activité industrielle outre-Rhin, les économistes sont unanimes sur ce point. Or avec la

reprise du marché mondial dès la fin 2009, et particulièrement celle de la demande des économies émergentes, les commandes affluent et la production reprend. C'est l'ouverture internationale de l'économie allemande qui explique à la fois la forte exposition aux risques externes mais aussi l'étonnante capacité des entreprises à résister aux chocs qui s'ensuivent.

Les performances économiques de l'Allemagne reposent sur ses PME bien plus que sur quelques grands groupes mondialement connus. 25 % d'entre elles sont internationalisées, elles réalisent près de 60 % du CA à l'export de l'économie allemande, elles investissent massivement (la moitié des investissements privés en RFA) et elles contribuent largement à l'innovation (en Allemagne, les entreprises contribuent à hauteur de 70 % aux dépenses de R&D). Leurs activités sont créatrices d'emploi (elles occupent 70 % des actifs), et elles forment bon an mal an quelque 1,4 million de jeunes apprentis. Si leurs produits et prestations jouissent d'une haute réputation mondiale, c'est que les PME industrielles allemandes œuvrent essentiellement dans les secteurs globalisés que sont l'automobile, l'électrotechnique, la chimie et la construction mécanique.

Plus important encore, les PME sont garantes de la culture industrielle et, plus fondamentalement, d'un système de valeurs sur lequel repose la cohésion

1. Deutscher Sparkassen – und Giroverband, *Diagnose Mittelstand 2010* (www.dsgv.de).

sociale de l'Allemagne. Leur compétitivité qui s'exprime dans la réputation mondiale du *made in Germany* n'est que le reflet intime du « modèle » économique et social allemand.

Les PME, « colonne vertébrale » de l'économie

Quelles que soient les statistiques considérées, outre-Rhin, la quasi-tota-

lité (99,7 %) des quelque 3,5 millions d'entreprises sont des PME. L'écrasante majorité d'entre elles réalisent un CA inférieur ou égal à 1 M€ et occupe moins de 10 salariés. Seulement 10 203 de toutes les entreprises recensées en Allemagne réalisent un CA supérieur à 50 M€², plafond de CA dans la définition européenne de la PME.³ Seules 11 293 entreprises ont un effectif supérieur à 250 salariés⁴. Dans ce groupe, 6 000 occupent entre 250 et 499 salariés, et 5 000 plus de 500.⁵

TABEAU 1

EN ALLEMAGNE, 99,7 % DES ENTREPRISES SONT DES PME

	Total	PME	% de PME
Total (2008)	3,63 millions	3,62 millions	99,7 %
– Entreprises inscrites au registre	3,55 millions	3,54 millions	99,7 %
– Entreprises soumises à la taxe sur le CA	3,14 millions	3,13 millions	99,7 %
– Entreprises artisanales	0,97 million	-	-
– Professions libérales	1,05 million	-	-
CA des entreprises soumises à la taxe sur le CA	5,15 Md€	1,93 Md€	37,5 %
Salariés	30,01 millions	21,15 millions	70,5 %
– dont apprentis	1,74 million	1,45 million	83,1 %
CA domestique net de la RFA (2007)			47,3 %

Source des données : IfM Bonn/DSGV, *Diagnose Mittelstand* 2010.

N.B. : tous secteurs, sauf agriculture.

Les critères quantitatifs communément utilisés pour définir une PME (effectif, CA) ne permettent toutefois pas de comprendre ce qui fait la réalité d'un ensemble très disparate que les Allemands préfèrent appeler *Mittelstand* : « classe moyenne ». Elle se définit avant tout par des

critères qualitatifs dont le premier est le mode de gouvernance induit par la propriété du capital : le patron de l'entreprise en est également le propriétaire (ou en contrôle au moins le capital). Généralement familiales, les sociétés de personnes prédominent en effet en Allemagne.

2. Destatis, *Statistisches Jahrbuch* 2009 (www.destatis.de). L'Office fédéral des statistiques ne précise pas les catégories de CA supérieures.

3. Les définitions d'Eurostat et celles en vigueur en Allemagne diffèrent par contre quant à l'effectif : dans le premier cas, une PME a au maximum 249 salariés, dans le second, 499.

4. Destatis, op. cit.

5. Institut für Mittelstandsforschung, *Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, IfM-Materialien, n° 172, avril 2007 (www.ifm-bonn.de). Cette étude de référence est une des rares à fournir des données plus précises.



TABLEAU 2

STATUTS DES PME ALLEMANDES

	Part des entreprises par catégorie de CA (*)			
	faible	moyen	fort	Total
	Part des entreprises ayant le statut de...			
Nombre d'entreprises (en milliers)	2514	514	9	3037
Sociétés de capitaux, dont...	10,2%	38,9%	48,8%	15,1%
– AG et KG a. A. (**)	0,1%	0,8%	8,7%	0,2%
– GmbH (**)	10,1%	38,1%	40,1%	14,9%
Sociétés de personnes, dont...	88,0%	58,1%	42,1%	82,8%
– KG et GmbH & Co. KG	2,0%	13,4%	37,5%	4,0%
– OHG et GBR (**)	8,4%	9,7%	3,2%	8,6%
– Entreprises individuelles	77,6%	35,0%	1,4%	70,2%
Autres (par ex. coopératives)	1,8%	3,1%	9,2%	2,1%

Source des données : Destatis, statistiques fiscales (taxe sur le CA) ; état : 2005/Klaus-Heiner Röhl, « Fiscalité des PME : les effets pervers de réformes de 2008-2009 », in Bourgeois I. (dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, CIRAC, 2010.

(*) Faible CA : 500 000 € ; CA moyen : de 500 000 € à 50 M€ ; fort CA : > 50 M€.

(**) N.B. : AG = SA ; KG = société en commandite ; GmbH = sarl ; OHG = société en nom collectif ; GBR = société de droit civil.

Le second est une excellente solvabilité : en 2008, la moitié des PME avait un ratio de fonds propres d'au moins 13,9 % (voir *infra*) ; ce sont ces réserves qui leur ont permis de ne pas avoir à affronter de restrictions du crédit bancaire durant la récession. Le troisième critère est l'indépendance statutaire et commerciale par rapport à leurs clients, ce qui garantit l'autonomie opérationnelle et décisionnelle des PME et les contraint à s'adapter en permanence à un environnement évolutif et hautement concurrentiel. Enfin, le quatrième est leur profond ancrage dans le « terroir » et leur culture de travail en réseaux de partenariats. Ces quatre facteurs conjugués favorisent la forte réactivité à la demande du marché qui est si caractéristique des PME allemandes.

Des PME actives dans l'industrie et les services liés

Étant donné la complexité des critères retenus en Allemagne pour définir les PME, les statistiques varient sensiblement selon les sources. Néanmoins, dans tous les cas, le nombre des PME recensées est supérieur à trois millions depuis dix ans. Si les entreprises industrielles *stricto sensu* (production) représentent moins d'un dixième du total, cela est dû à une nomenclature statistique quelque peu en retard sur l'évolution des activités. En effet, près d'un tiers des PME proposent des services aux entreprises, le plus souvent liées à l'industrie, qu'il s'agisse de logistique, d'ingénierie ou de prestations immobilières. L'Allemagne est loin d'être désindustrialisée ; son industrie a changé de nature : c'est désormais une industrie de services.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

TABLEAU 3

STRUCTURE DES ENTREPRISES PAR TAILLE DE L'EFFECTIF ET PAR SECTEUR

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

Source des données : Destatis, Statistisches Jahrbuch 2009 / I. Bourgeois (dir.), PME allemandes : les clés de la performance, CIRAC, 2010.

Les PME ont grossi au cours de la décennie écoulée

Le nombre des entreprises est resté stable depuis dix ans, mais on observe de grands changements dans leur taille. Le socle des PME au CA inférieur à 5 M€ s'est légèrement rétréci, mais rassemble encore près de 2,3 millions d'entreprises. Le nombre des PME au CA compris entre 5 et 50 M€ (les moyennes) n'a quant à lui pas varié. C'est la catégorie supérieure qui a grossi au cours de la décennie.⁶

Cet accroissement en taille est avant tout la conséquence de l'évolution du contexte des activités depuis les années 1990 : globalisation accélérée, numérisation des échanges, stabilité monétaire au sein de la zone Euro,

extension du marché communautaire dans le fil de l'élargissement de l'UE et montée en puissance des économies émergentes. Ces mutations ont déclenché un important mouvement de concentration : aux cours des dix dernières années, 7 PME sur 10 en ont racheté une autre ou ont fusionné. L'évolution est particulièrement prononcée dans les branches industrielles les plus exportatrices, et donc les plus exposées à la concurrence globale : chimie, métallurgie, construction mécanique, électrotechnique, mécanique de précision. C'est dans ces secteurs aussi que les entreprises ont été à l'évidence les plus affectées par la chute de la demande mondiale en 2008-2009, et où l'activité est tirée aujourd'hui par le redémarrage de cette dernière.

6. Destatis/IKB Deutsche Industriebank, *Unternehmerthemen*, avril 2007.



Des PME aux finances solides

Si les PME allemandes ont bien résisté à la récession, c'est qu'elles avaient accumulé des réserves. Entre 1997 et 2004, la rentabilité de toutes les PME s'était accrue de + 44,4 % en termes nominaux selon la Bundesbank (celle des grands groupes de + 11 % seulement). Dans l'industrie, la hausse a été de + 37,5 % et dans les services aux entreprises, de + 40 %. Les PME ont su mettre à profit la modération salariale de ces années et tirer les enseignements de la récession de 2002 pour accroître leur compétitivité et pour remédier également à ce qui avait

longtemps été leur principale faiblesse : le manque de capitaux propres. Dans toutes les catégories de PME, le ratio de fonds propres a ainsi considérablement augmenté et se situait en 2008 à 6,3 % pour les petites (CA inférieur à 1 M€), à 17,6 % pour les moyennes (CA de 1 à 50 M€) et à 28,2 % pour les grosses (CA de plus de 50 M €)⁷. C'est la raison pour laquelle l'Allemagne n'a pas connu de *credit crunch* lors de la dernière récession ; car si le crédit aux entreprises s'est effectivement ralenti, c'était essentiellement faute de demande de la part des PME, la Bundesbank, la KfW, les Caisses d'épargne ou les CCI allemandes sont unanimes sur ce point.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Un ratio de fonds propres fonction de la taille et du secteur d'activité des entreprises

La valeur médiane du ratio de fonds propres (capitaux propres par rapport au total bilan) du *Mittelstand* est passée de 10,8 % en 2006 à 13,9 % en 2008 (dernières données disponibles). Mais comme toute valeur médiane, ce taux masque une grande diversité selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité. Les TPE, qui ne desservent souvent qu'un marché local, voire de proximité (artisanat, par exemple), présentent dans l'ensemble un très faible ratio. À l'opposé, à partir d'un CA de 500 000 €, ce ratio dépasse les 10 %. Dès un seuil de CA de 5 M€, le ratio médian dépasse les 20 %, et se situe à 24,6 % dans la catégorie de 12,5 à 50 M€.

La répartition de ces ratios par secteur d'activité révèle que c'est dans l'industrie, le secteur qui est aussi le plus ouvert à l'international, que le taux de capitaux propres est le plus élevé, surtout dans la catégorie des moyennes et grosses PME (CA respectivement de 5 à 12,5 M€ et de 12,5 à 50 M€).

2008 (taux médians)	RFA	BTP	Services	Commerce	Industrie
Médiane Σ <i>Mittelstand</i>	13,9%	9,0%	14,5%	12,6%	19,7%
CA 5-12,5 M€	20,5%	12,3%	25,1%	18,0%	25,5%
CA 12,5-50 M€	24,6%	12,4%	29,4%	21,7%	28,9%

(Source : Fédération allemande des Caisses d'épargne, DSGV).

7. Finanzgruppe Deutscher Sparkassen – und Giroverband, *Diagnose Mittelstand 2010* (www.dsgv.de).

Et si les grands groupes et les sociétés par action se plaignent de difficultés rencontrées auprès des banques commerciales pour ouvrir une ligne de crédit, il n'en va pas de même des PME. Elles s'adressent en effet en priorité au réseau des Caisses d'épargne (*Sparkassen*) qui, avec plus de 13 000 filiales réparties sur l'ensemble du territoire et une part de marché de plus de quelque 40 % sur le segment du crédit aux entreprises, est le partenaire établi des PME. Or la proximité avec le client, les liens de confiance qu'elle permet d'établir sur le long terme, sont décisives pour l'accompagnement durable des PME. C'est ainsi que les caisses d'épargne estiment que même les 20 % de PME qu'elles considèrent comme durablement affectées par la récession en 2009 n'en sont pas moins solvables, car foncièrement assises sur des bases solides ; seules 5,6 % des PME sont condamnées.

Même durant la récession, la structure traditionnelle du financement des PME est donc restée intacte, les entreprises ayant rationalisé leurs activités et accumulé des réserves suffisantes. Tout au plus rencontrent-elles actuellement quelques difficultés de trésorerie ; mais elles sont assurées du soutien principalement des caisses d'épargne.

Des PME très ouvertes au monde

Alors que les PME réalisent plus de 40 % du CA domestique de l'Allemagne,

elles ne réalisent que 20 % du CA total des exportations. On compte, selon les sources, entre 300 000 et 400 000 PME exportatrices. Mais leur activité internationale ne se limite pas au commerce, car toutes pratiquent au moins une forme d'internationalisation : si elles vendent hors des frontières, elles y investissent aussi, y ont ouvert une succursale ou pris une participation dans une société étrangère. La Fédération allemande de l'industrie (BDI) révèle dans une étude⁸ que plus des deux tiers des PME industrielles ont développé leurs activités à l'international : si la moitié d'entre elles se contente d'exporter, une sur dix investit et un gros quart a engagé des liens de coopération avec des homologues étrangers.

Le degré d'internationalisation des PME est fonction de leur taille et du secteur d'activité

Pour franchir les frontières, une certaine taille est requise, tant en ce qui concerne les ressources humaines que le capital-développement. Mais par-delà ce constat, le facteur déterminant est l'appartenance sectorielle. Dans les services, les entreprises sont généralement plus petites, et les activités hors des frontières impliquent moins de coûts fixes que dans l'industrie. C'est en partie ce qui explique par exemple que la moitié des PME investissant hors d'Allemagne réalisent un CA inférieur à 1 M€.

8. BDI Mittelstandspanel, 2005 (www.bdi-online.de).



TABLEAU 4

DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION DES PME INDUSTRIELLES ALLEMANDES

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

Source des données : IfM, Die Bedeutung der ausserwirtschaftlichen Aktivitäten für den Mittelstand, 2007 (www.ifm-bonn.de) / I. Bourgeois, op. cit. NB : Calculs de l'institut IfM sur la base du BDI-Mittelstandspanel du printemps 2005. Base : 106 398 PME industrielles.

Répartition géographique des activités à l'international

Le premier pas hors d'Allemagne mène toujours une PME dans un des pays voisins au sein de l'UE et surtout de la zone euro, la France venant loin en tête des destinations. L'acquis communautaire, la stabilité monétaire, les faibles distances à parcourir, limitent les risques et les coûts. Les plus grandes, qui avaient souvent déjà étendu leurs activités en Europe depuis la première

phase d'internationalisation de l'économie allemande au cours des années du « miracle économique », choisissent aujourd'hui des destinations plus lointaines, notamment les marchés d'Asie. Mais généralement, toutes suivent plus ou moins leurs partenaires, reproduisant hors d'Allemagne le mode de fonctionnement en réseaux de partenariats. L'exemple le plus parlant de ces choix de localisation est celui de la constitution des grappes d'activité dans la filière automobile au sein de l'espace européen.

TABLEAU 5

RÉPARTITION RÉGIONALE DES INVESTISSEMENTS DIRECTS SORTANTS PAR GRANDS SECTEURS

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

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

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Une stratégie de croissance organique hors d'Allemagne et d'intégration dans le nouveau partage mondial du travail

Les PME allemandes suivent une stratégie de développement étape par étape hors des frontières nationales. La

première consiste à ouvrir un nouveau débouché (export) et/ou à assurer l'approvisionnement (import). Ensuite, pour garantir la fluidité de la production, elles ouvrent une succursale ou filiale. Une fois la croissance des activités assurée sur cette base, elles prennent éventuellement une participation dans une société étrangère pour pérenniser leurs activités.

TABLEAU 6

LE DEGRÉ D'INTERNATIONALISATION DES PME ALLEMANDES PAR TYPE D'ENGAGEMENT

	Nombre	en %
PME internationalisées (tous types d'engagement)	381 000	29,6
– une seule forme d'engagement	357 000	27,8
– import/export seulement	340 000	26,4
– ID seulement	16 000	1,2
– filiale/succursale seulement	8 000	0,6
– part de capital seulement	4 000	0,3
– les deux	4 000	0,3
– deux formes d'engagement	24 000	1,9
– import/export et ID	24 000	1,9
– import/export et succursale/filiale	11 000	0,8
– import/export et part de capital	6 000	0,4
– import/export + succursale/filiale + part de capital	8 000	0,6

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

Leur ouverture au monde a été forcée par la globalisation (et l'insertion des PECO dans le marché communautaire dès le milieu des années 1990). Les PME en ont d'abord subi les effets sur le marché domestique sous la forme d'une concurrence intensifiée (arrivée de concurrents et de produits étrangers), puis de la perte progressive de leurs principaux clients qui préféraient acheter désormais leurs biens intermédiaires dans les pays à bas salaires, et enfin de la délocalisation de la production par les grands groupes dont elles étaient sous-traitantes. Face à ces mutations qui remettaient en question les positions établies et fractionnaient la

chaîne de valeur, les PME allemandes se sont montrées proactives, saisissant ces bouleversements comme une chance pour réviser leur stratégie.

Face à la multiplication de l'offre de produits de masse, souvent *low cost*, en provenance des économies émergentes, les PME allemandes ont choisi la spécialisation et la concentration sur un cœur de métier. Elles ont alors développé leurs exportations et choisi d'acheter leurs biens intermédiaires (en Allemagne ou hors du pays) plutôt que de les produire elles-mêmes. Souvent aussi, elles ont délocalisé tout ou partie de leur production pour suivre la migration de leurs clients stratégiques.



TABLEAU 7

POURQUOI LES PME ALLEMANDES INVESTISSENT À L'ÉTRANGER
(MOTIVATIONS CLASSÉES PAR IMPORTANCE : 1 = TRÈS IMPORTANT ; 5 = SANS IMPORTANCE)

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

Source : KfW, *Die Globalisierung des Mittelstands : Chancen und Risiken*, 2006 / I. Bourgeois, op. cit. N.B. : résultat de deux sondages réalisés en 2004 et 2005 par Creditreform, la KfW et l'institut RWI d'Essen auprès d'un panel de 9 000 PME ; plusieurs réponses possibles.

Ce mouvement, d'abord le propre de l'industrie, s'est rapidement étendu aux services liés. Le principal motif de ces délocalisations est la conquête de nouveaux marchés et/ou la préservation des parts de marché existantes, le différentiel salarial n'étant qu'un critère marginal pour des entreprises dont la compétitivité repose sur la spécialisation dans le segment des moyennes et hautes technologies, et la réputation de haute qualité comme de fiabilité.

L'accélération de la globalisation les a ainsi poussées à développer hors d'Allemagne leur mode de fonctionnement en réseaux. Mais toutes ont gardé un ancrage fort dans leur territoire, conservant leurs effectifs en Allemagne. Au total, en assurant ainsi la pérennité de leur activité, en accroissant leur compétitivité mondiale, les PME ont contribué à stabiliser l'emploi en Allemagne. Ce sont en effet les sociétés à capitaux (des grands groupes pour la plupart) qui délocalisent les fonctions intensives en main-d'œuvre ; les familiales (presque toutes les PME), fidèlement à leur culture de réseau qui favorise la diffusion des savoirs, développant hors d'Allemagne les fonctions intensives en savoir.

Les programmes d'aide à l'internationalisation ont peu d'effet, les PME préférant l'auto-organisation

Pour franchir les frontières, les PME agissent le plus souvent de leur propre initiative, effectuant des choix autonomes guidés par l'expérience de leurs partenaires et concurrents. Peu d'entre elles recourent aux innombrables programmes d'incitation à l'internationalisation (plus de 140) que proposent en Allemagne la Fédération, les diverses institutions fédérales, les 16 Länder (les états fédérés mènent leur propre politique de développement économique), les CCI, les chambres de métiers ou celles du commerce extérieur. Les mesures proposées (soutien des activités hors du territoire, orientation sectorielle, aides par zone géographique) laissent les PME largement indifférentes. Elles ne sont visiblement pas adaptées à leurs besoins, car seuls les grands groupes y recourent. Souvent, les PME ne les connaissent même pas, faute de temps pour les prospecter.

Par contre, elles recourent volontiers aux services de veille économique

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

des pays d'accueil que proposent les chambres du commerce extérieur. Mais leur préférence va de loin à l'accompagnement que leur offre une institution issue de la société civile et pilotée conjointement par les syndicats, le patronat et des fédérations professionnelles : le Centre de rationalisation et d'innovation des entreprises allemandes (*Rationalisierungs – und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft*). Ce RKW au statut d'association, un réseau d'aide à l'auto-organisation des PME né à l'origine en 1921 et recréé en 1951 dans le cadre du Plan Marshall, a pour mission d'accompagner les PME dans leur stratégie de compétitivité, qu'il s'agisse de R & D, d'organisation ou de modernisation des qualifications. Son approche « *intègre les différentes perspectives de tous les acteurs impliqués dans le processus économique* », à commencer par les entreprises, et en y associant les partenaires sociaux et le monde scientifique (www.rkw.de).

Les PME allemandes sont particulièrement innovantes

Traditionnellement, en Allemagne, les deux tiers des dépenses de R & D (elles atteignent au total 2,53 % du PIB selon la Commission européenne) sont imputables au secteur privé (entreprises). Certes, ce sont les grands

entreprises qui investissent le plus dans ce domaine ; un petit tiers seulement des sociétés moyennes (entre 100 et 500 salariés) s'impliquent, et seulement un gros dixième des plus petites. Mais depuis le début du millénaire, les PME montent en puissance : si leur part dans le total des dépenses de R & D est restée aux alentours de 13 %, leur part dans le total des effectifs de R & D s'est accru, passant à 20 %. En effet, les PME mènent de plus en plus leur R & D en interne : plus des deux tiers des PME industrielles innovantes disposent de leur propre division de R & D.

Cet investissement dans la R & D est lui aussi une réponse à la globalisation des activités et s'accompagne d'une spécialisation prononcée. Peu connues du grand public parce qu'elles consacrent peu d'énergies à la communication, un certain nombre de ces PME proactives sont ce que les Allemands appellent des « *hidden champions* » : des leaders européens ou mondiaux incontestés sur un segment high-tech extrêmement pointu (marché de niche), comme par exemple les colles pour cartes à puce. Ce sont souvent des PME moyennes au CA inférieur à 50 M€, mais à fort effectif (proche de 250), celui-ci étant très hautement qualifié. Et ces championnes discrètes assurent généralement une fonction de locomotive dans leurs réseaux, tirant leurs partenaires vers l'excellence et de forts gains de compétitivité.



TABLEAU 8

DÉPENSES DE R & D DES ENTREPRISES DANS LES PRINCIPAUX SECTEURS INNOVANTS EN ALLEMAGNE (2006-2009)

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

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

Une nouvelle politique publique de soutien à l'innovation, mieux adaptée aux PME

Les plus actives en la matière sont celles qui bénéficient (plus de la moitié des PME industrielles) d'un des innombrables programmes d'aide à l'innovation que proposent la Fédération ou les Länder, indépendamment ou non de la politique européenne en la matière. Mais ces programmes semblent eux aussi mal adaptés à leurs besoins et modes de fonctionnement, surtout à ceux des entreprises de moins de 250 salariés ; c'est ce qui explique que les trois quarts des aides publiques vont aux grandes entreprises. Outre un problème de visibilité, ces programmes ont un handicap majeur aux yeux des PME : leur mise en œuvre est d'une extrême complexité et s'accompagne d'une charge bureaucratique

disproportionnée. Leur logique administrative est incompatible avec la gestion du temps (ressource clé dans une petite entité) dans une PME.

Ce constat a incité les pouvoirs publics à lancer un nouveau programme, rassemblant sous un guichet unique les mesures du gouvernement fédéral s'adressant aux PME innovantes : *Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)*. Lancé en juillet 2008, il court jusqu'à la fin 2013. Et dans le cadre des politiques de soutien à la conjoncture 2009/10, les moyens alloués ont été augmentés, de sorte que le montant des aides s'élève à 2,2 Md€ sur cette période. L'objectif de ZIM, qui conjugue politique générale de soutien au *Mittelstand* et politique de soutien à l'innovation technologique, est de développer la proximité de la R & D avec le marché en promouvant la constitution de réseaux de partenariats, y compris transnationaux.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Les trois modules du programme ZIM

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

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

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

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

L'ensemble des mesures existant à l'échelon fédéral est consultable sur le portail www.foerderinfo.bund.de

Le programme ZIM mise sur la culture de la coopération et du partenariat en réseaux qui est un des facteurs structurels du schéma d'innovation allemand et qui explique la forte implication des entreprises. Cette approche se conjugue avec celle de la politique des *clusters* que mènent la Fédération et les Länder dans le cadre de la politique d'innovation européenne⁹. Enfin, ce programme révèle l'approche du *bottom up* qui caractérise toutes les politiques allemandes de soutien à l'innovation et qui s'exprime dans une logique d'offre : les pouvoirs publics se contentent de mettre à disposition des acteurs privés des moyens pour leur permettre de réaliser plus facilement les projets que ces derniers ont eux-mêmes définis. Ce programme semble bien répondre à la demande des PME : actuellement, plus

de 9 500 projets ont été retenus, les trois quarts des aides allant à des PME de moins de 50 salariés.¹⁰

Une approche de l'innovation qui ne se résume pas à la R&D

Indépendamment de tous les programmes existants, même au paroxysme de la crise, les PME n'ont pas réduit leurs efforts en matière d'innovation. La première des raisons est qu'elles disposaient de suffisamment de réserves pour les poursuivre; elles financent en effet 71 % de leurs dépenses sur fonds propres (voir page 201 l'analyse de la KfW).

La deuxième est révélatrice de la stratégie poursuivie par les PME allemandes : elles considèrent qu'une adaptation permanente à l'évolution du contexte de

9. I. Bourgeois (dir.), *Allemagne : compétitivité et dynamiques territoriales*, CIRAC, 2007.

10. Ministère fédéral de l'Économie (www.bmwi.de).



leurs activités est la condition *sine qua non* de leur compétitivité. Or l'activité de veille permanente qu'implique cette attitude est particulièrement développée en Allemagne. Structurellement, du fait du polycentrisme des pouvoirs et institutions (la RFA fédère 16 états largement souverains, notamment en matière budgétaire), la cohésion des décisions est assurée par un flux permanent et omnidirectionnel d'information dans lequel les médias d'information générale et spécialisée jouent un rôle fondamental. Institutionnellement, les PME sont informées également par les chambres consulaires qui sont leur émanation et assurent la diffusion du savoir, y compris sous la forme de transfert avec les centres de recherche appliquée. Enfin, les savoirs circulent « humainement » puisque les salons professionnels et foire-exposition qui sont profusion sur l'ensemble du territoire allemand offrent en permanence des plateformes d'information et d'échanges et permettent de nouer ces relations de confiance sur lesquelles reposent les partenariats en affaires.

Outre-Rhin, ce sont les PME industrielles qui tirent l'innovation. Dans l'industrie en effet, le taux moyen d'entreprises innovantes est de 58 % selon l'EFI, une commission d'experts indépendants qui évalue le potentiel allemand et conseille le gouvernement fédéral. Celle-ci souligne que les PME « *sont déterminantes pour la diffusion large et en profondeur de l'innovation... dans l'économie* » (rapport 2008 ; www.e-fi.de), dans la mesure où elles sont intégrées dans des réseaux de partenariats et que les plus en pointe tirent ainsi les autres – clients, fournisseurs ou partenaires – vers le haut. C'est donc principalement par les liens commerciaux et les échanges entre personnes que s'effectue cette diffusion.

Le seul critère des dépenses de R&D n'est toutefois pas suffisant pour évaluer l'ampleur de l'effort d'innovation

des PME allemandes, puisque « *la R&D n'est qu'une composante parmi d'autres des processus d'innovation* », résume l'EFI, ce dernier incluant « *les nouveautés techniques, organisationnelles, sociales ou autres dont la mise en œuvre est tentée ou couronnée de succès* ». Cette approche large, holistique, qui place le facteur humain au centre du processus, est celle qui prévaut officiellement en Allemagne depuis le début du millénaire, et qui a fait également son entrée voici peu dans le tableau de bord de l'innovation de l'UE (EIS 2008).

L'innovation est dès lors la résultante des efforts de tous les acteurs : les chercheurs, les patrons, mais aussi les syndicats. Elle repose donc sur une culture collective du changement. Parmi les nombreuses institutions impliquées dans ce processus soit en tant qu'acteurs soit en tant qu'observateurs (dont les instituts Fraunhofer, spécialisés dans la recherche appliquée en lien avec les PME ; www.fhg.de), il en est une qui incarne cette approche dans sa version la plus immédiate : le centre RKW (voir *supra*). Ce qui en fait la singularité et traduit le caractère partenarial de l'innovation dans les entreprises allemandes, c'est que les syndicats en sont cofondateurs. Or les syndicats sont aussi institutionnellement impliqués dans la marche des affaires comme dans la qualification des salariés. Ils forment les représentants des élus des salariés élus au Conseil d'établissement présent dans toute entreprise occupant plus de 5 salariés ; ces conseils ont un large pouvoir consultatif dans les décisions relatives à l'organisation de la production, et donc de l'innovation produit ou process. Autrement dit, directement et indirectement, les syndicats allemands accompagnent le changement et, loin de le freiner, y participent activement dans la plupart des cas.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Forces et faiblesses des PME allemandes

En Allemagne, l'environnement réservé aux activités est favorable à l'activité des PME et de l'entrepreneuriat en général. Néanmoins, si les PME jouissent d'une haute considération, les politiques, fiscales notamment, restent encore trop centrées sur les besoins des sociétés à capitaux que sont la plupart des grands groupes. De même, un certain nombre de forces propres aux sociétés de personnes que sont la plupart des PME risquent aujourd'hui de se transformer en handicaps, ainsi la délicate question des successions ou le manque croissant de main-d'œuvre.

Polycentrisme des activités et diversité des politiques économiques

L'Allemagne est une économie industrielle ; cela signifie que l'industrie est omniprésente, réunie par grappes d'activité sur l'ensemble du territoire. Ces grappes (ou *clusters*) se sont développées au fil du temps, trouvant souvent leur origine dans l'histoire de l'industrialisation de l'Allemagne à la fin du XIX^e, une époque où s'étoffait également un réseau d'infrastructures très denses. Le premier facteur structurel de compétitivité des entreprises allemandes est en effet leur concentration sur les points nodaux des réseaux de transports au maillage étroit. La politique des *clusters*, de facture très récente en comparaison, se contente généralement de communiquer sur ces partenariats établis de longue date entre universités, centres de recherche appliquée (dont les innombrables Instituts Fraunhofer) et entreprises, et de mettre à leur disposition des moyens dans une logique d'offre ; les pouvoirs publics en restent absents en tant qu'acteurs. Or cette concentration sectorielle (par exemple la construction mécanique dans le Bade-Wurtemberg ou les médias à

Cologne) crée un terreau favorable à la créativité comme à la productivité, puisqu'elle s'accompagne d'une forte concentration de main-d'œuvre hautement qualifiée.

L'environnement est d'autant plus favorable à la créativité, terreau de l'innovation, que les Länder se livrent une concurrence acharnée en matière de politique structurelle régionale. Ils sont en effet largement autonomes pour la mise en œuvre sur leur territoire des politiques qu'ils contribuent à définir à l'échelon fédéral (*via* leur représentation qu'est le *Bundesrat*). Cette concurrence ou confrontation des *best practices* dans les états membres de la RFA que sont les Länder tire la compétitivité de l'ensemble de l'Allemagne, puisqu'elle permet de tester sur le terrain des politiques économiques spécifiques. Parfois, un modèle s'impose à l'ensemble du pays, comme ce fut le cas de la politique de soutien aux PME lancée par la Bavière dans les années 1960 et qui a largement inspiré l'actuelle politique du gouvernement fédéral en la matière et incité d'autres Länder à développer la leur. Or la diversité de ces politiques, qui relèvent toutes d'une logique d'offre, permet de tenir compte des spécificités locales ou régionales, et de limiter ainsi les asymétries dans l'information qui sont le principal handicap des politiques uniformes définies à l'échelon central.

Or si on excepte quelques aides spécifiques, ces politiques officiellement dédiées aux PME se résument en réalité à un ensemble de politiques cherchant à améliorer le cadre réservé aux activités : elles incluent par exemple la politique d'éducation/formation (chaque Land est souverain en la matière), la politique universitaire, de recherche et d'innovation, ou encore la politique structurelle (en matière d'énergie ou de transports par exemple). Le gouvernement fédéral pour sa part est compétent dans les domaines de l'impôt sur le revenu (auquel sont



soumises les sociétés de personnes) ou de l'impôt sur les sociétés (qui frappe les sociétés de capitaux). Quant aux salaires, ce sont les partenaires sociaux qui les déterminent en toute autonomie, au niveau de chaque branche, région par région. Leur politique salariale différenciée sur le sol allemand est dès lors lui aussi un facteur structurel favorable à la compétitivité des PME.

Organisation des entreprises au sein de fédérations puissantes

Une autre donne structurelle favorise la puissance des PME allemandes : l'auto-organisation de la société. Comme le modèle économique allemand repose sur l'autonomie ou la responsabilité des acteurs, les pouvoirs publics se contentent de fixer un cadre général pour l'activité (et l'intérêt général). Pour faire valoir leurs intérêts particuliers légitimes, les acteurs économiques s'auto-organisent au sein de fédérations. Certaines sont les partenaires établis des gouvernements avec lesquels ils définissent conjointement les politiques économiques et sociales : c'est la « triade décisionnelle » qui associe exécutif, mouvement syndical (DGB) et patronal (BDA, BDI). Les autres sont des fédérations professionnelles pour la plupart, auxquelles les entreprises s'affilient volontiers car elles y trouvent conseil, expertise et défense de leurs intérêts. Ces fédérations jouent un rôle primordial dans la définition des politiques étant donné que ce sont elles qui sont et font la mémoire collective des branches ou secteurs comme des dossiers afférents. Faisant valoir leurs points de vue dans les débats précédant les prises de décision politiques, elles constituent donc un puissant appui pour les entreprises. Enfin, en tant que tel, le *Mittelstand* a lui aussi ses fédérations, dont le BVMW qui a récemment ouvert un bureau à Paris (www.bvmw.de). Autrement dit : les PME allemandes

disposent de multiples représentations et circuits pour faire entendre leurs voix – et ce, avec une grande continuité.

Une culture entrepreneuriale inscrite dans la durée...

En Allemagne, la culture de l'entrepreneuriat repose sur un système de valeurs qui fonde les normes du droit. La première est la liberté, ici sous la forme de la libre propriété et de la liberté d'entreprendre. Or le « modèle » allemand étant construit sur la quête permanente de l'équilibre entre intérêts collectifs et particuliers, la liberté a pour corollaire des devoirs, en l'occurrence la responsabilité sociale de l'entrepreneur. Cet équilibre est inscrit dans la Constitution, sous la forme du principe « *propriété oblige* » (art. 14, 2 de la Loi fondamentale). Dès lors qu'un citoyen use de son bien à des fins industrielles et commerciales en créant son entreprise, il engage sa responsabilité vis-à-vis de la société. En tant que patron, il donne du travail à ses salariés ; employeur et employés forment dès lors une communauté ouvrant droit au partage des richesses : sans capital pas de travail (responsabilité du patron) – sans travail pas de capital (celle des salariés). Le même principe par exemple est au fondement de l'égalité des droits entre travail et capital telle qu'elle se manifeste aussi au quotidien dans la codécision (ou, pour les entreprises de plus de 500 salariés, par la représentation des ces derniers au conseil de surveillance).

Cette norme et les valeurs qui la sous-tendent sont par nature particulièrement vivaces dans les entreprises familiales. Or 95 % des entreprises allemandes entrent dans cette catégorie¹¹. Toutes ne sont pas des PME, comme en attestent les noms de Bosch, BMW, Metro ou

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

11. Institut für Mittelstandsforschung, op. cit.

Oetker. Mais dans leur écrasante majorité, les PME sont des familiales, que la famille fondatrice en contrôle le capital ou qu'elle dirige la société.

Le mode de gouvernance que cela implique est particulièrement structurant pour l'activité (et les relations sociales), puisqu'il s'inscrit dans la durée. La priorité du patron-proprétaire est en effet non seulement de développer durablement l'activité pour assurer la transmission du patrimoine, mais aussi de pérenniser la culture de l'entreprise dans l'intérêt de ses salariés, clé de sa/leur compétitivité présente et future. Cette culture établie sur la logique de l'effort collectif s'accompagne d'une structure hiérarchique plate où chaque collaborateur exerce des responsabilités autonomes, et place sa responsabilité individuelle au service du collectif. De ce seul fait, les informations circulent plus facilement au sein de l'entreprise, ce qui facilite la réactivité lors des prises de décision et entretient une culture d'innovation ou d'adaptabilité au changement.

...et fondée sur le respect des collaborateurs, personnes ressources

Cette approche de l'entrepreneuriat repose sur le respect du salarié, considéré comme un « collaborateur » (*Mitarbeiter*), seul terme qu'utilisent les entreprises allemandes pour désigner leurs salariés. C'est là la véritable clé de la compétitivité des PME allemandes. Ce collaborateur est considéré comme une personne, porteuse de qualités professionnelles. Celles-ci ne se résument pas à une qualification sanctionnée par un diplôme (qu'il ait été acquis, comme c'est généralement le cas, par l'apprentissage dans le système dual, ou dans un établissement d'enseignement supérieur). Il s'agit plutôt d'un ensemble de savoirs et savoir-faire – le « métier », dans tous les sens du terme – sur lequel s'établit la réputation individuelle d'une

personne dont la compétence repose aussi sur le respect de la parole donnée. Car ne pas la respecter équivaut à violer le « devoir de probité » qui est le principe fondateur du droit de la concurrence. Les qualités professionnelles du collaborateur sont donc aussi des qualités citoyennes. Cette norme éthique (et les normes de droit qui en découlent) sur laquelle repose la culture des affaires en Allemagne est rarement évoquée lorsqu'on analyse les facteurs de compétitivité des PME allemandes et leur surprenante capacité à innover. Pourtant, c'est ce facteur humain qui explique la proactivité d'entreprises qui sont foncièrement des organisations apprenantes.

On comprend mieux, dès lors, ce qui pousse les PME à s'engager massivement dans la formation professionnelle, voie royale de l'insertion professionnelle, même aujourd'hui ; elles forment plus des trois quarts des apprentis et les socialisent dans l'entreprise. Et elles investissent tout aussi massivement dans la formation continue, quoi qu'en dise l'OCDE ; simplement, elles recourent essentiellement aux modes informels d'acquisition des savoirs (non pris en compte par l'OCDE), c'est-à-dire insérés dans les process de production, ce qui permet justement d'adapter en permanence produits et prestations à une demande par nature évolutive. Enfin, c'est la même priorité accordée aux qualifications qui explique que, même au paroxysme de la récession, elles ont tout entrepris pour conserver leurs potentiels de compétences, notamment en recourant au chômage partiel.

Ces mêmes atouts comportent en germe un risque de fragilisation

Entreprises familiales pour la plupart, les PME allemandes sont exposées à la délicate question des successions ; sur la période 2010-2014, elle concerne



22 000 entreprises par an. À la difficulté que pose le manque d'intérêt à une reprise de la part des enfants s'ajoute un régime fiscal contraignant : la disposition la plus critiquée de la Loi de réforme de l'impôt sur les successions entrée en vigueur en 2009 privilégie les descendants directs, et leur fait obligation de conserver le patrimoine de l'entreprise pendant plus de 7 ans sans procéder à des licenciements importants. Or si cette disposition part d'une bonne intention (préservation des structures et de l'emploi), elle bride l'adaptabilité des PME et donc leur compétitivité. De même, la Loi de réforme de la fiscalité des entreprises entrée en vigueur en 2008, qui visait à réduire la charge fiscale pesant sur les sociétés de capitaux, a pour effet indirect d'accroître celle pesant sur les sociétés de personnes (la majorité des PME). Mais les fédérations professionnelles se sont emparées de ces questions, et les débats finiront par déboucher sur une modification des dispositions litigieuses. Plus important est le handicap que représentent les charges administratives, dont les PME supportent 80 % du poids total, estimé par le gouvernement à 30 Md€. Or si le gouvernement fédéral a récemment adopté trois lois visant à réduire la paperasse, elles se soldent en réalité par une hausse notable des charges bureaucratiques. Certes, les fédérations et les experts portent ces questions dans l'espace public, ce qui amènera les pouvoirs publics à simplifier leur législation, mais d'ici là, le manque à gagner induit par le renseignement de formulaires tasse le potentiel de compétitivité des PME, organisations où le facteur temps n'a pas la même valeur que dans l'administration publique.

Enfin, le handicap majeur que rencontrent depuis quelques années les PME allemandes, et qui gagne actuellement en ampleur, c'est le manque cruel de main-d'œuvre qualifiée. Les

entreprises ne parviennent pas à pourvoir quelque 400 000 emplois vacants, faute d'ingénieurs et techniciens notamment. Or la solution de ce problème ne réside pas dans une politique spécifique aux PME ; elle relève plutôt de la politique générale des gouvernements (Bund et Länder), notamment en ce qui concerne les politiques scolaires et universitaires, et aussi la politique familiale afin de permettre aux femmes de mieux concilier vies familiales et professionnelles, ou encore la politique d'immigration visant une meilleure intégration des nouvelles générations d'origine étrangère. C'est là l'enjeu principal des débats actuels sur l'adoption d'une politique d'immigration choisie par l'Allemagne.

Conclusion

Ces trois derniers aspects révèlent clairement en quoi consiste, au fond, la politique allemande en faveur des PME : malgré quelques contradictions, elle vise à améliorer le cadre des activités pour que puisse s'épanouir le potentiel des entreprises, c'est-à-dire avant tout des PME. Il en va de la compétitivité globale de l'Allemagne, étant donné le rôle primordial que jouent les PME dans la culture industrielle et la cohésion sociale allemandes en tant qu'organisations apprenantes insérées à la fois dans le « terroir » et dans le partage mondial du travail. La clé de leur compétitivité, notamment dans l'industrie, repose sur un système de valeurs et sur la continuité d'une culture innovante dont le principal ressort est la valeur accordée au facteur humain. C'est là aussi qu'il faut voir la principale raison pour laquelle les entreprises allemandes se sont montrées jusqu'ici réfractaires à la mode anglo-saxonne de la *shareholder value* et de son orientation court-termiste, peu propice au développement durable de l'activité.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL



LES PME ALLEMANDES

COMMENT FINANCENT-ELLES LEURS INNOVATIONS ?

Dr Volker Zimmermann

Volkswirtschaftliche Abteilung, KfW Bankengruppe
Département économique, Groupe bancaire KfW

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Introduction

L'Allemagne est un pays qui dispose de très peu de matières premières et affiche un niveau de vie élevé. En tant que tel, ce pays ne peut maintenir durablement sa richesse et sa prospérité dans un contexte de concurrence internationale, que s'il se différencie de ses concurrents avec des marchandises et des services de qualité supérieure apportant aux clients des solutions nouvelles ou meilleures. Pour relever ce défi, il est essentiel de disposer d'un système d'innovation performant. Pour

ce faire, l'Allemagne est en principe bien préparée. Comme le montre un grand nombre d'indicateurs, le système d'innovation allemand compte encore actuellement parmi les plus efficaces au monde (*tableau 1*). Par le passé, l'Allemagne avait assuré sa réussite en se concentrant sur le perfectionnement de technologies établies et haut de gamme. Avec cette stratégie, l'Allemagne doit cependant faire face à une concurrence croissante sur les marchés mondiaux. De ce fait, il est nécessaire de redoubler les efforts au niveau de l'innovation.

TABEAU 1

INDICES CONCERNANT LE SYSTÈME D'INNOVATION DANS UN GROUPE DE PAYS DE L'OCDE

	Dépenses R & D en % du PIB 2008 (%)	Dépôts de brevets auprès de l'Office européen des brevets 2007 par million d'habitants	Emploi dans le domaine des hautes technologies comparé à l'emploi total 2008 en %
Allemagne	2,63	290,70	46,2
Finlande	3,73	250,76	48,0
France	2,02	132,37	43,1
Italie	1,18	86,37	38,3
Suède	3,75	298,36	54,0 ^{a)}
Espagne	1,35	32,62	33,67
Royaume-Uni	1,88	89,16	47,6
USA	2,76	105,75	non indiqué
Japon	3,44 ^{a)}	161,67	non indiqué

Remarque : ^{a)} 2007.

Source : EUROSTAT.

Le dynamisme des entreprises allemandes en matière d'innovation, inégalé en Europe, est surtout imputable aux activités d'innovation déployées par les petites et moyennes entreprises (*tableau 2*). Cependant, cette même force d'innovation des PME est freinée par différents obstacles. Les principaux freins à l'innovation, énumérés par les entreprises interrogées, sont les coûts élevés des innovations et les difficultés de financement. D'une part, ceci s'explique par le fait que les entreprises disposent souvent de diverses idées innovantes mais sont obligées d'investir leurs ressources limitées dans ceux des projets qui promettent les bénéfices les plus élevés. D'autre part, les études économiques indiquent également que les problèmes de financement évoqués traduisent un échec du marché à financer les innovations. Ainsi, il est rarement possible pour des bailleurs de fonds extérieurs à l'entreprise d'évaluer le succès potentiel des projets innovants (« information asymétrique »), ce qui explique qu'ils sont peu disposés à financer de tels projets. Ceci vaut particulièrement pour les financements de crédits – étant donné que le bailleur de fonds, malgré le fait qu'il partage la haute incertitude pesant sur la réussite du projet d'innovation, ne pourra cependant pas participer aux importants bénéfices en cas de succès, car il a convenu d'un taux d'intérêt fixe. Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises, du fait de leur taille, sont défavorisées lorsqu'il s'agit

de créer des innovations : étant donné leur chiffre d'affaires comparativement bas, les coûts fixes liés aux innovations représentent pour elles un handicap particulièrement lourd. De plus, les innovations engendrent des effets externes positifs (« spill overs ») qui entraînent un rendement pour l'entreprise, inférieur au rendement macroéconomique.

TABLEAU 2

POURCENTAGE D'INNOVATEURS
PARMI TOUTES LES PME ^{a)} DANS
CERTAINS PAYS EUROPÉENS (2006)

	Pourcentage
Allemagne	46,3
Finlande	40,9
France	28,3 ^{b)}
Italie	28,1
Suède	41,8
Espagne	24,6
Royaume-Uni	non indiqué

Note : ^{a)} selon la définition proposée dans le *Community Innovation Survey* : entreprises de 10 à 249 salariés ^{b)} 2004

Source : *European Innovation Scoreboard 2009*.

Pour analyser la façon dont les petites et moyennes entreprises allemandes financent leurs projets d'innovation et pour rechercher des preuves de l'existence d'une défaillance de marché, évoquée auparavant, il fut demandé pour la première fois à quelles sources de financement les PME ont-elles recours pour leurs projets d'innovations. Cette question fut posée dans le cadre de l'enquête effectuée en 2009 dans le panel des PME de la KfW (cf. encadré). Vous trouverez ci-dessous une présentation des principaux résultats de ces analyses. ¹

1. Les réponses des entreprises concernent l'année 2008. Consulter à ce sujet les informations détaillées fournies dans l'ouvrage de Zimmermann, V. (2010), *Die Finanzierung von Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen* (Le financement des innovations des petites et moyennes entreprises). Dans : KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (éditeurs), *Konjunkturelle Stabilisierung im Mittelstand – aber viele Belastungsfaktoren bleiben* (Stabilisation de la conjoncture pour les PME – cependant de nombreux facteurs de contrainte demeurent). *MittelstandsMonitor 2010 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur – und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen* (Rapport annuel sur les questions conjoncturelles et structurelles concernant les PME) Francfort-sur-le-Main, pages 145-171.



Résultats empiriques de l'enquête sur le financement des innovations

Comme on peut le constater dans le graphique 1, le financement des innovations est en grande partie réalisé par l'autofinancement (71 % du volume de financement). Seuls 12 % des dépenses

d'innovations sont financés au moyen de crédits bancaires. Les primes et compléments c'est-à-dire des aides financières non remboursables représentent 7 % du financement et les 10 % restant se répartissent sur d'autres sources de financement. Ainsi, le financement des innovations se différencie nettement du financement des investissements dans lequel la proportion de l'autofinancement n'atteint que 48 %.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

KfW-Mittelstandspanel

Le panel des PME de la KfW (KfW-Mittelstandspanel) est jusqu'à aujourd'hui le seul jeu de données longitudinales représentatif pour les petites et moyennes entreprises en Allemagne. Celles-ci sont définies comme l'ensemble des entreprises privées ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 500 M€. En sont exclus : le secteur public, les banques et associations ne réalisant pas de profits. L'enquête inclut également des entreprises de moins de cinq salariés qui représentent environ 82 % des petites et moyennes entreprises allemandes. Selon cette définition, on compte 3,66 millions de PME en Allemagne.

Les données sont récoltées dans une enquête réalisée régulièrement par écrit. Cette enquête réalisée avec le panel des PME de la KfW récolte chaque année des informations concernant principalement les thèmes suivants : « structure de l'entreprise », « emploi et évolution de l'emploi », « développement de l'entreprise », « concurrence, ventes et internationalisation », « investissements et leur financement », « nouveaux produits et prestations, innovations », « financement global de l'entreprise », « réussite de l'entreprise, charges et produits » ainsi que « propriétaire gérant ou associé gérant ». Par ailleurs, les enquêtes individuelles recueillent également des informations au sujet d'un ensemble de thèmes spécifiques.

L'enquête est réalisée par sondage aléatoire stratifié, dans lequel la répartition par groupe a lieu par branche, taille des effectifs, région et éligibilité à la promotion. L'utilisation de facteurs d'extension permet d'établir des déclarations représentatives, communes à l'ensemble des PME.

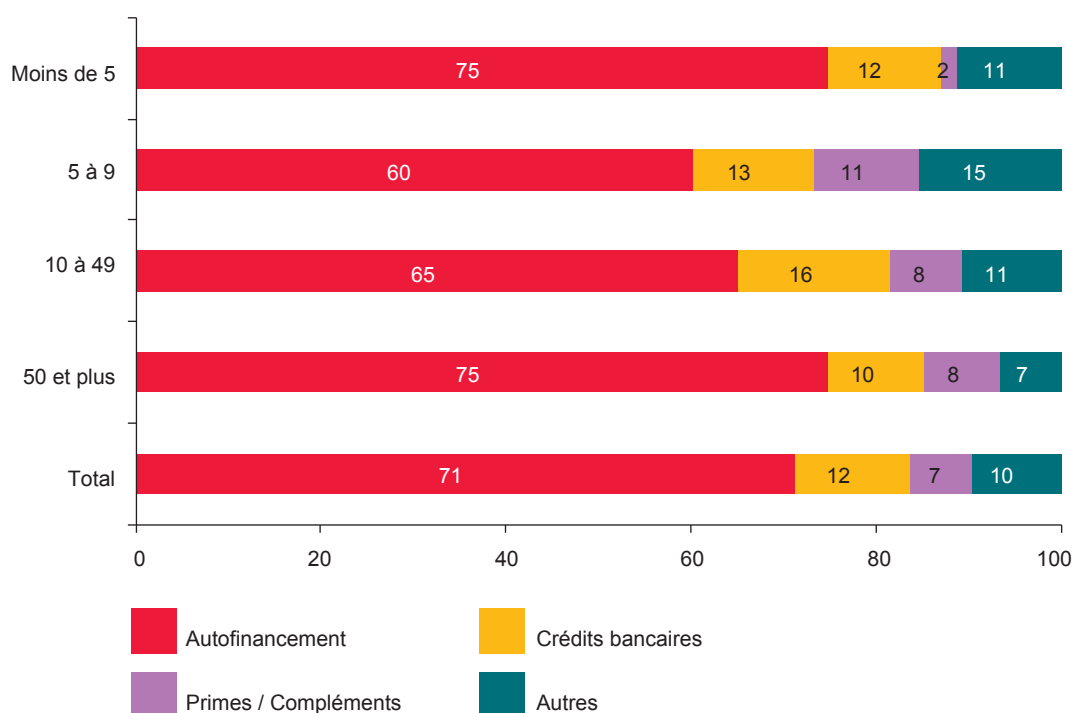
L'enquête dans sa 7^e version s'est déroulée de mars à juillet 2009. Dans ce cadre, 57 168 entreprises ont reçu un questionnaire et 13 975 parmi elles y ont répondu.

Avec un pourcentage de 75 %, ce sont surtout les très petites et les moyennes entreprises (les plus grandes parmi les PME) qui financent leurs dépenses d'innovations au moyen d'autofinancement. Au vu d'autres études qui ont été menées à ce sujet, dans le cas des entreprises de moins de cinq salariés, ceci peut s'expliquer par le fait que les projets d'innovation ne sont souvent que de petite envergure ; en conséquence, la demande de financement externe (tels que des crédits ou des fonds d'encouragement) n'a ainsi

souvent pas lieu à cause des coûts fixes liés à une telle demande. Il faut également prendre en compte le fait que l'accès aux crédits bancaires, aux primes et aux compléments est plus difficile pour les petites entreprises. Le pourcentage croissant de financement des dépenses d'innovations par le biais de crédits bancaires – dans le groupe des entreprises comptant jusqu'à 49 salariés – devrait refléter le fait que plus l'entreprise est grande, plus l'accès aux crédits est facile.

GRAPHIQUE 1

SOURCES DE FINANCEMENT, PAR RAPPORT À LA TAILLE EN EFFECTIFS
(EN POURCENTAGE DU TOTAL DES DÉPENSES D'INNOVATION FINANCÉES)



Source : KfW-Mittelstandspanel 2009.

La proportion croissante des dépenses d'innovation que les entreprises (à partir de 5 salariés) financent à l'aide d'autofinancement, indique que plus

l'entreprise est grande, plus elle semble capable de mettre à disposition suffisamment de ressources propres pour réaliser des projets innovateurs.

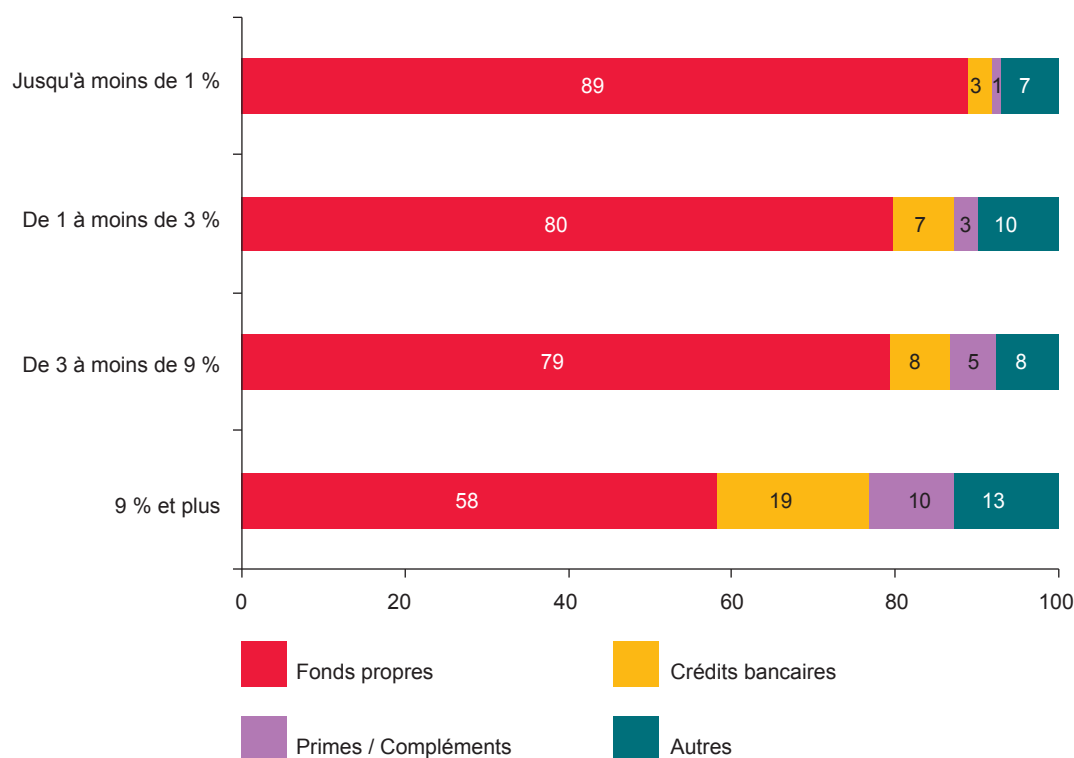
Intensité et caractère des efforts d'innovation

Le *graphique 2* illustre l'utilisation des sources de financement en fonction de l'intensité de l'innovation, i. e. la part des dépenses d'innovation annuelles par rapport au chiffre d'affaires. Étant donné que la quantité de moyens de financement internes disponibles est habituellement limitée, plus la charge financière augmente, plus la part des

dépenses d'innovation financées par des ressources internes à l'entreprise diminue. À l'opposé, plus les dépenses d'innovation augmentent, plus la part financée par des crédits bancaires, les primes et les compléments augmente. Ainsi, la part des crédits bancaires du groupe ayant la plus forte intensité d'innovation est plus de six fois supérieure à celle du groupe ayant l'intensité d'innovation la plus faible. La part constituée par les primes et compléments passe de 1 % jusqu'à 11 % dans le groupe qui indique la plus forte intensité d'innovation.

GRAPHIQUE 2

SOURCES DE FINANCEMENT EN FONCTION DE L'INTENSITÉ DES DÉPENSES D'INNOVATION (EN POURCENTAGE DU TOTAL DES DÉPENSES D'INNOVATION FINANCÉES)



Source : KfW-Mittelstandspanel (2009).

Cependant, l'utilisation des crédits bancaires et des primes et compléments montre des différences très nettes au niveau du caractère de l'action d'innovation. Ainsi, le *graphique 3* illustre le financement des dépenses d'innovation en fonction de l'intensité en R & D – i. e. des dépenses en R & D par rapport

au chiffre d'affaires annuel. L'intensité en R & D d'une entreprise peut servir d'indicateur du contenu technologique et ainsi d'indicateur de l'insécurité qu'un financier externe ressent vis-à-vis du succès des innovations que l'entreprise concernée réalise.

OSEO

PME 2010

Actualité

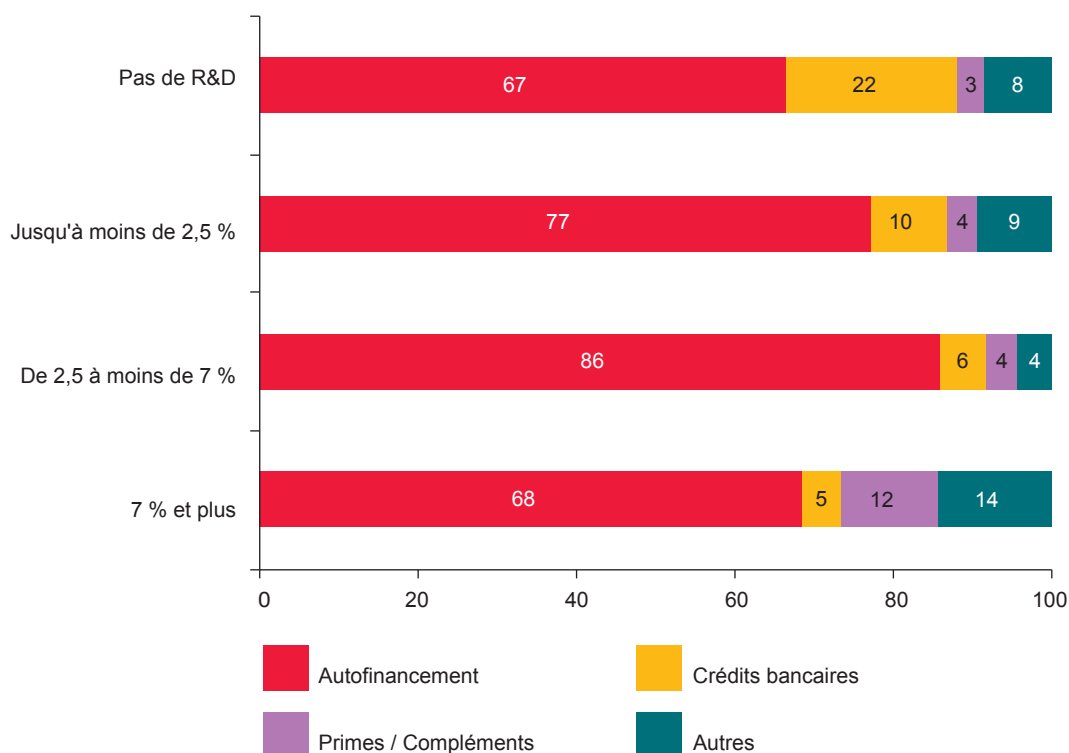
INTERNATIONAL

De plus, une haute intensité de R&D indique également que les dépenses d'innovation sont constituées en petite partie d'investissements en biens

corporels et contiennent donc peu de valeurs pouvant servir de sécurité au bailleur de fonds.

GRAPHIQUE 3

SOURCES DE FINANCEMENT SELON L'INTENSITÉ DES DÉPENSES EN R&D
(EN POURCENTAGE DES DÉPENSES D'INNOVATION)



Source : KfW-Mittelstandspanel (2009).

Plus l'intensité en R&D est forte, moins les crédits bancaires sont utilisés. Ainsi, le pourcentage de crédits bancaires dans les entreprises qui certes innove, mais ne mènent pas de R&D propre, est de 22 %, alors que la valeur correspondante pour les entreprises à haute intensité de R&D (7 % et plus) n'est que d'environ 5 %. Ce résultat peut être interprété comme prouvant clairement que les crédits bancaires ne sont que peu adaptés aux risques liés au financement de projets innovants. Avec une quote-part de 12 %, les primes et compléments profitent surtout aux entreprises qui entreprennent beaucoup d'efforts de R&D.

Rôle de la dotation en capitaux propres dans le choix des instruments de financement

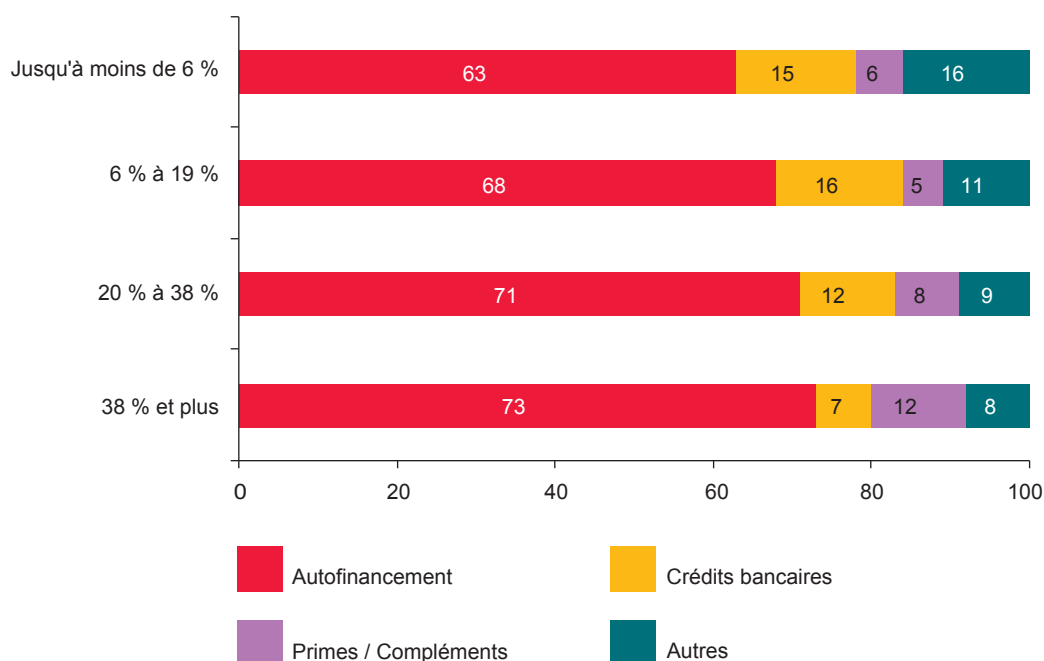
Le ratio capitaux propres/total de bilan est un indicateur de la solvabilité d'une entreprise et constitue un élément déterminant pour accéder au crédit. Dans un même temps, un haut ratio capitaux propres/total de bilan indique une thésaurisation des bénéfices et donc un développement positif des activités de l'entreprise au cours des années passées. Ainsi, ce taux de capitaux propres reflète également la capacité de financement interne des entreprises.

Comme l'illustre le *graphique 4*, on peut constater que, dans le cas d'un taux de capitaux propres plus élevé, le pourcentage des dépenses d'innovation financées par des moyens internes, augmente. En contrepartie, plus le taux de capitaux propres augmente, moins les crédits bancaires sont utilisés pour financer des projets innovants. Dans le cas du financement d'innovations, le ratio capitaux propres/total de bilan – en tant qu'indice de solvabilité – et

son effet positif attendu sur l'accès aux crédits jouent un rôle mineur. Ce qui est plus déterminant pour le financement des innovations, c'est la force accrue de financement interne des entreprises, que sous-entend un taux élevé de capitaux propres. Ce résultat concorde avec des réflexions d'ordre théorique, selon lesquelles les entreprises préfèrent – quand cela est possible – financer les innovations à l'aide d'autofinancement.

GRAPHIQUE 4

SOURCES DE FINANCEMENT SELON LA HAUTEUR DU TAUX DE CAPITAUX PROPRES (EN POURCENTAGE DES DÉPENSES D'INNOVATION)



Source : KfW-Mittelstandspanel (2009).

Rôle du capital-investissement

En tant qu'apporteurs de capital intelligent (« smart capital »), les investisseurs en capital-risque (« Venture Capital ») devraient être en mesure de choisir les projets les plus prometteurs et – en apportant un soutien actif à la direction de l'entreprise – d'augmenter la probabilité de voir l'entreprise réussir. Le capital-investissement est donc communément considéré comme

une importante alternative pour financer des innovations. Cependant, avec 2 %, cet instrument ne joue, quantitativement parlant, qu'un rôle de moindre importance pour le financement d'innovations des PME. Ceci montre que le marché des participations est sous développé dans le système financier allemand, traditionnellement bancaire, et montre également que le capital-risque n'est pas disponible en quantité suffisante pour financer des entreprises innovantes.

OSEO

PME 2010

Actualité

INTERNATIONAL

Les financements par le capital-investissement se concentrent sur de jeunes entreprises hautement innovatrices, qui souvent n'ont pas encore atteint le seuil de rentabilité. Par conséquent, on observe le financement par le capital-investissement surtout dans les entreprises communément appelées « *start-ups* » dans la haute technologie (*Hightech-Start-ups*). Dans les entreprises financées par le capital-investissement, l'apport en fonds propres représente cependant – avec une quote-part d'environ 50 % des dépenses d'innovation – une source de financement importante.

Conclusion

Le rôle assez important que joue l'autofinancement pour financer les innovations illustre de façon empirique la problématique issue de la théorie économique de l'asymétrie des informations existant entre les entreprises et les bailleurs de fonds externes, surtout lorsqu'il s'agit de financer des innovations par des crédits bancaires. Les

efforts d'innovation deviennent alors dépendants de l'existence de fonds propres, ce qui comporte des risques pour la capacité innovatrice des entreprises : les moyens internes étant limités, il est impossible de réaliser tous les projets d'innovations prometteurs. De plus, les entreprises doivent fortement adapter leur comportement innovateur à la situation économique actuelle. À ceci s'ajoute que, de facto, le financement par le capital-investissement en Allemagne ne joue qu'un rôle très secondaire, ce qui vaut également pour le domaine du financement des innovations des PME. C'est pourquoi, d'une façon générale, les projets à long terme sont de moins en moins réalisés, au profit de projets à court terme ; ainsi, les innovations, si décisives et fondamentales pour réussir le changement structurel et renforcer la compétitivité internationale de l'Allemagne, sont plus rarement produites. En conséquence, l'Allemagne risque à moyen et long terme de continuer à perdre du terrain dans la concurrence internationale.