

François Almaleh
Marcq-en-Baoreul,
Oct 2012 - Juillet 2014



S'INSPIRER DU MODELE ALLEMAND ?

Le modèle de l'entrepreneuriat allemand diffère essentiellement par la taille des entreprises, sa culture tournée vers l'export et ses partenaires, et par une gestion financière plus rigoureuse. 95% des PME sont indépendantes outre-Rhin (idem en Suisse), ce qui n'est pas le cas en France. Chaque pays développe naturellement sa propre culture d'entreprise. Aucune n'est meilleure qu'une autre, mais là où la volonté depuis plus de vingt ans en France est l'émergence (nécessaire) d'ETI en plus grand nombre, alors il est nécessaire (vital ?) que les entrepreneurs français s'ouvrent davantage.

La globalisation positive permet d'intégrer les meilleures pratiques, où qu'elles soient, et de les adapter à son quotidien, toujours néanmoins en prenant de la hauteur de vue.

Il est nécessaire voire vital que les PME/ETI françaises se forment, et les dirigeants eux-mêmes soient entourés de conseillers externes notamment en finances, stratégie et gouvernance, et maîtrisent bien mieux les langues étrangères. C'est un postulat de base qui pourrait faire réussir en France un tissu d'entreprises plus fort, plus résistant face au monde qui s'internationalise et se complexifie de jour en jour. Deux citations à retenir : « celui qui sort s'en sort », et une seconde « la limite de notre propre monde est celle de notre propre langage » (Wittgenstein). Notre « langage » ici représenterait ici les langues étrangères, la culture économique, financière, managériale...

La culture allemande est celle où l'esprit d'entreprise et la logique de l'effort collectif sont fortement valorisés car ces valeurs sont socialement reconnues et couronnées de succès. Dans ce système de valeurs figurent l'autonomie entrepreneuriale, la responsabilité sociale collective, le respect de la parole donnée et l'engagement dans le présent et l'avenir, mais aussi le goût de la performance, l'amour du travail bien fait et le respect humain.

Ci-dessous, voici les 10 points clefs de réussite des entreprises allemandes (étude allemande, relayée par l'Express / «La lettre de l'entreprise familiale», oct. 2012 à laquelle nous avons apporté des ajouts et commentaires pour s'adapter à la France).

1) PREPARER SA RELEVÉ TRES TOT

Les entreprises familiales cherchent à développer leur patrimoine pour le transmettre et non pour réaliser une plus-value. En Allemagne il existe aussi le système des fondations, qui permettent de préserver les entreprises des OPA et de faciliter les successions tout en réinvestissant les profits (pas de distribution de dividendes). Il existe environ 300 fondations en Allemagne (l'entreprise Bosch est détenue par une fondation par exemple). En France, citons dans la région Finaler (Chicorée Leroux), dans le sud-ouest, Laboratoires Pierre Fabre.

- Choisir un successeur rapidement
- Le faire passer par plusieurs postes en interne et lui conseiller de travailler dans d'autres entreprises avant de lui céder les commandes
- Isoler les autres héritiers au sein d'une fondation pour éviter les guerres de famille et les conflits

Sur ce dernier point, en France, une très bonne gouvernance (écrite et formalisée) peut limiter les dissensions en matière financière et successorale.

2) GARDER SES SALARIÉS MÊME DANS LES COUPS DURS

Le patron a des droits, mais aussi des devoirs, notamment celui de faire prospérer son entreprise dans l'intérêt général, à commencer par celui de ses salariés. Les syndicats, bien représentés et organisés par branche professionnelle, jouent vraiment un rôle dans les décisions de l'entreprise et participent aux choix stratégiques... là où le syndicalisme français en entreprise est plus « individuel ».

- Refus envers et contre tout de licencier du personnel
- Négociation des réductions de temps de travail ou la prise de congés pour supporter les baisses de commandes
- Redonner tous leurs avantages aux salariés dès le retour de la croissance

3) FAVORISER L'APPRENTISSAGE ET LA FORMATION EN ALTERNANCE

Les Allemands préfèrent valoriser l'expérience et les compétences acquises, à l'embauche comme dans la progression au sein de l'entreprise. L'apprentissage reste la voie royale pour entrer dans la vie active et présente de nombreuses passerelles vers des qualifications supérieures en formation continue, beaucoup plus développée en Allemagne qu'en France. Les PME forment chaque année plus des trois quarts des

FINADOC ACTIONNAL

Actionnal est une marque commerciale de COSALE, SAS au capital de 30 000 €. RCS 513 969 642

270 Bd Clémenceau 59700 Marcq en Baroeul

TEL : 03 66 72 10 81- 06 01 99 20 51 email: contact@actionnal.com web: www.actionnal.com

apprentis en Allemagne (1,3 million contre 0,3 en France). Un jeune Allemand ne choisit donc pas une filière sanctionnée par un diplôme d'une grande école, mais un métier.

- Formation des apprentis très jeunes
- Négociation des formations en alternance avec des écoles proches de l'entreprise
- Permettre à d'anciens apprentis de prendre du galon en leur donnant plus de responsabilités.

4) JOUER LA CARTE DE LA QUALITE TOUT EN RESTANT SUR SA NICHE

- Concentration sur le coeur de cible, avec une approche long terme des produits
- La qualité, en priorité absolue
- Investissement lourd en R& D pour garder une longueur d'avance
- Mutualiser la recherche
- En cas de diversification, ne pas s'éloigner du métier de base

5) EXPORTER MEME QUAND ON EST TOUT PETIT

Des "clusters" nationaux ont été mis en place (comme en Chine d'ailleurs), s'inscrivant dans une politique industrielle considérée comme prioritaire et bénéficiant du support de l'ensemble des services de l'Etat, notamment dans la stratégie à l'exportation et le domaine commercial.

- Oser exporter et ce quelle que soit la taille de l'entreprise
- Commencer par participer à des salons professionnels pour nouer les premiers contacts
- Trouver un(des) partenaire(s) local(aux) avec le(s)quel(s) travailler de nombreuses années, et lui/leur accorder de l'autonomie

La priorité absolue en France est de faire sortir les chefs d'entreprise au moins sept jours à l'étranger pour s'imprégner d'autres cultures économiques, commerciales, managériales, produits, etc.

6) DELOCALISER TOUT EN RESTANT « MADE IN GERMANY »

- Délocaliser les tâches les plus manuelles de la production
- Effectuer l'assemblage final des produits en Allemagne pour conserver le label d'origine
- Travailler avec des conseils juridiques et en propriété intellectuelle

FINADOC – ACTIONNAL

Actionnal est une marque commerciale de COSALE, SAS au capital de 30 000 €. RCS 513 969 642

270 Bd Clémenceau 59700 Marcq en Baroeul

TEL : 03 66 72 10 81- 06 01 99 20 51 email: contact@actionnal.com web: www.actionnal.com

7) DEVELOPPER DE BONNES RELATIONS AVEC SES BANQUIERS

- Faire affaire avec une banque locale et non pas avec un grand groupe national
- Privilégier les liens qui s'inscrivent dans la durée avec le banquier
- Ne pas changer fréquemment d'établissement

Les banques françaises sont de grands groupes contrairement en Allemagne. Elles peuvent aider à l'international, mais à l'inverse semblent plus fragiles. Les banques mutualistes donnent plus de proximité et moins de turn-over des chargés de relation.

8) PROGRESSER LENTEMENT MAIS SUREMENT

- Eviter de connaître une activité en dents de scie
- Mieux vaut parfois refuser une commande pour ne pas devenir dépendant d'un seul client

Cela semble naturel pour tout entrepreneur, mais les allemands ont une vision long terme de leur activité.

9) TISSER DES LIENS FORTS AVEC LES AUTRES ENTREPRISES DE SON SECTEUR

L'entreprise allemande est insérée dans un réseau de partenariats, qu'ils soient locaux, nationaux ou mondiaux. Le système économique allemand fonctionne comme un écosystème, avec un maillage très fort entre les acteurs. Les concurrents ne sont pas considérés comme des ennemis mais comme des partenaires potentiels, qui collaborent à des intérêts communs au sein des branches professionnelles ou dans des projets communs d'instituts de recherche fondamentale.

- L'adhésion à une association patronale est un «must»
- Ne pas hésiter à s'associer avec certains concurrents pour gagner un marché
- Cette coopération peut passer par la création d'une entité juridique indépendante

Cela se fait en France dans le bâtiment et les TP, voire en informatique, mais assez peu ailleurs car les entrepreneurs ne se connaissent pas beaucoup entre eux sur le plan des affaires.

FINADOC ACTIONNAL

Actionnal est une marque commerciale de COSALE, SAS au capital de 30 000 €. RCS 513 969 642

270 Bd Clémenceau 59700 Marcq en Baroeul

TEL : 03 66 72 10 81- 06 01 99 20 51 email: contact@actionnal.com web: www.actionnal.com

10) REFUSER LES OFFRES DES FONDS D'INVESTISSEMENT

Le développement durable et l'autofinancement de l'entreprise font une économie allemande moins financiarisée qu'en France, moins dépendante des crises boursières et des aléas des marchés. Les entreprises allemandes bénéficient d'un taux très élevé d'autofinancement (réinvestissement complet des bénéfices) en même temps que d'une relation durable et de confiance avec leur banque.

- Ne pas céder pas aux offres des investisseurs financiers
- L'arrivée d'un fonds implique forcément une perte d'indépendance

Les fonds d'investissements français sont en général un moteur de performance pour l'entreprise, et une certaine indépendance vis-à-vis des banques. Le problème est la sortie du financier qui restreindra encore « l'indépendance » : revente à une autre financier, cession totale, bourse...

Actualisation Avril 2014 :

Etude parue par la *Harvard Business Review* en novembre 2012 version US et janvier 2014 en France. Elle reprend en 7 points les caractéristiques des entreprises familiales (qui sont globalement pour la France des grandes entreprises, par ex. Michelin, Tata, Walmart...il y a donc une adaptation française à opérer au tissu de PME) :

- ① Frugalité dans les temps difficiles et aussi dans les temps plus favorables.
« l'argent le plus facile à gagner est celui qu'on ne dépense pas »
- ② Importante capacité d'investissement sur des projets à haute visibilité de rentabilité
- ③ Niveau limité de dettes bancaires, pour réduire les risques et la dépendance bancaire
- ④ Peu d'acquisitions et de petites tailles, proches du cœur de métier et/ou en diversification géographique
- ⑤ Diversification permettant de répartir les sources de revenus
- ⑥ Présence plus forte à l'international
- ⑦ Meilleure gestion des talents que leurs concurrents

FINADOC – ACTIONNAL

Actionnal est une marque commerciale de COSALE, SAS au capital de 30 000 €. RCS 513 969 642

270 Bd Clémenceau 59700 Marcq en Baroeul

TEL : 03 66 72 10 81- 06 01 99 20 51 email: contact@actionnal.com web: www.actionnal.com