

## **Les journées d'histoire industrielle (Belfort - Mulhouse)**

Les Journées d'histoire industrielle (JHI) sont organisées depuis 2007 par le Centre de recherche sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques (CRESAT, EA 3436), de l'Université de Haute-Alsace (UHA), et le laboratoire de Recherche sur les choix industriels, technologiques et scientifiques (RECITS, EA 3897), de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM).

Les 5<sup>e</sup> JHI consacrées à « L'entreprise rhénane : mythe ou réalité » bénéficient du concours de la Société industrielle de Mulhouse (SIM) et de la Regio du Haut-Rhin. Elles se dérouleront les 25 et 26 octobre 2012 dans les locaux de la SIM.

Les actes feront l'objet d'un volume d'hommage au professeur Michel Hau dans la collection « Histoire industrielle et société », dirigée par Pierre Lamard et Nicolas Stoskopf aux Editions Picard.

Conseil scientifique : Jean-Claude Daumas (Université de Franche-Comté), Michel Hau (Université de Strasbourg), Pierre Lamard (Université de Technologie de Belfort-Montbéliard), Nicolas Stoskopf (Université de Haute-Alsace), Laurent Tissot (Université de Neuchâtel).

### **N° 5 : L'entreprise rhénane : mythe ou réalité ? 25-26 octobre 2012**

#### **Appel à communications**

Vingt ans après la publication par Michel Albert de son ouvrage *Capitalisme contre capitalisme*, le modèle rhénan semble pour la première fois reprendre quelque couleur comme si la crise financière de 2008 et ses rebonds jusqu'à nos jours marquaient de ce point de vue un tournant. Battus en brèche par les bons indicateurs actuels venant d'outre-Rhin, les contempteurs d'une originalité rhénane surannée conduisant à l'échec face à la mondialisation, ne peuvent que baisser pavillon devant une économie aujourd'hui moteur de l'Europe. Certes notre quotidien est toujours rempli de bruits de Bourse, de manifestations contre des délocalisations, de gémissements face à la dictature des marchés, mais, de l'autre côté du Rhin, nous parvenons avec insistance d'autres sonorités (résistance à la désindustrialisation, vitalité des PME, excédents commerciaux, baisse du chômage...) au point que la réussite allemande finit par agacer ! D'où qu'il vienne, on sait bien le capitalisme ne fera jamais l'unanimité... mais une chose est certaine, le capitalisme est loin d'être monolithique.

Ces évolutions récentes mettent en valeur les travaux que Michel Hau a consacrés depuis trente-cinq ans à l'entreprise rhénane (*L'industrialisation de l'Alsace 1803-1939, La*

*Maison De Dietrich de 1684 à nos jours, Histoire économique de l'Allemagne, Les Dynasties alsaciennes, Regards sur le capitalisme rhénan*). Celle-ci n'est d'ailleurs pas réductible à l'espace germanique : c'est un modèle transnational que l'on rencontre à l'origine de l'Italie du Nord jusqu'aux rives de la mer du Nord dans cette Europe lotharingienne qui a longtemps échappé à l'emprise des États modernes. Sa caractéristique essentielle est de « créer du lien », comme disent les sociologues, lien avec les actionnaires, le plus souvent issus du cercle familial, lien avec les salariés par le souci des promotions et la recherche du consensus social, lien avec le territoire par un ancrage qui se veut durable. S'il est arrivé que ce réseau relationnel se transforme en boulet, bloquant les capacités d'innovation ou de réactivité de l'entreprise et la conduisant à sa perte, notamment dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les réussites ne manquent pas, validant un système de valeurs qui dans le meilleur des cas permet à l'entreprise de traverser les siècles et de s'incruster dans le paysage. Qui plus est, « les entrepreneurs allemands savent chasser en meute. Grandes entreprises et sociétés moyennes sont solidaires », constatait tout récemment Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric. Il y aurait donc des formes de solidarité inconnues de ce côté du Rhin et des intérêts conciliables dans une même croisade contre les effets de la désindustrialisation !

S'il n'y a pas lieu de revenir sur les acquis de l'historiographie, à savoir les origines ou le fonctionnement de ce modèle rhénan, il serait intéressant de s'interroger sur l'actualité du concept à la lumière de l'histoire.

- Est-ce une notion vivante, y compris dans les entreprises nouvelles, ou une notion fossile qui ne survit qu'à travers quelques entreprises patriarcales (Hénokiens, dynasties, etc.) ? Cela pose d'une part le problème de la compatibilité de ce modèle avec certaines évolutions sociales (individualisme, crise du modèle familial, etc.) ou économiques (mondialisation, financiarisation), et donc de sa capacité de résistance à ces évolutions ; d'autre part, celui de son éventuelle attractivité, de sa diffusion géographique au-delà de l'espace rhénan, de ses variantes, des canaux de transmission de ces valeurs (par une culture nationale ou régionale ? par l'exemplarité ? par les écoles de management ?).

- Est-ce un système de valeurs encore pertinent dans la conduite des entreprises et comment évolue-t-il ? On pourra se demander ce qui relève désormais du mythe ou de l'idéal, est devenu obsolète, doit s'adapter en fonction des circonstances et, au contraire, ce qui est encore totalement d'actualité, déterminant dans la réussite et la compétitivité d'une entreprise.

- Quel rôle enfin ces entreprises jouent-elles dans la réussite ou l'échec d'un territoire ? Peut-on mesurer ce qui relève d'un environnement « national » (fiscalité, droit du travail, administration) et du management des entreprises ? Le modèle subit-il des déformations en passant les frontières ? L'efficacité d'un ordo-libéralisme passe-t-elle davantage par ces territoires organisés et solidaires que par la volonté d'un État centralisateur gommant toute forme de spécificité salvatrice ?

Si la problématique proposée se place délibérément au cœur des préoccupations actuelles face à la désindustrialisation et au chômage de masse, les historiens sont invités à éclairer ce présent à la lumière des évolutions passées. Cet appel s'adresse également aux spécialistes d'autres sciences sociales (économistes, gestionnaires, géographes, sociologues, etc.) conformément à la démarche pluridisciplinaire des Journées d'histoire industrielle. De même, une table ronde permettra de confronter le point de vue des universitaires avec des acteurs de la vie économique (chefs d'entreprise et autres décideurs).

## **Jeudi 25 octobre, Société industrielle de Mulhouse**

### **Allocutions d'ouverture**

- **Luc Gaillet, président de la SIM**
- **Christine Gangloff, présidente de l'Université de Haute-Alsace**
- **Message d'Alain Beretz, président de l'Université de Strasbourg (lu par Christine Gangloff)**
- **Robert Belot, directeur de RECITS, représentant Pascal Brochet, directeur de l'UTBM**

### **« L'entreprise rhénane dans les travaux de Michel Hau » par Pierre Lamard (professeur UTBM) et Nicolas Stoskopf (professeur UHA)**

Placer ce colloque sous le sceau de « l'entreprise rhénane », plutôt que du « capitalisme rhénan » fait davantage référence aux travaux de Michel Hau qu'à ceux de Michel Albert : dans *Capitalisme contre capitalisme* (1991), ce dernier assimile le capitalisme rhénan à l'économie de « la nouvelle Allemagne » de l'après-guerre, mais ne fait aucune allusion au capitalisme familial. Michel Hau connaît bien ce modèle (voir son *Histoire économique de l'Allemagne*, Economica, 1994), mais il s'intéresse davantage à l'entreprise elle-même, aux facteurs explicatifs de ses performances et à leurs racines culturelles et historiques sur la longue durée. Ses travaux sont orientés dans deux grandes directions :

- A partir de l'exemple alsacien, il établit une corrélation « entre la croissance vigoureuse de la production industrielle et une pérennisation de nombreuses dynasties patronales » qu'il repère dans un espace qui va des Pays-Bas à la Lombardie en passant par l'axe rhénan. Il démontre que la longévité dynastique est une spécificité rhénane et que les familles d'entrepreneurs protestantes ou juives ont été des pépinières, non pas d'héritiers incapables ou de rentiers, mais de cadres, d'ingénieurs ou de savants. Il explique ce phénomène par l'autonomie des villes libres et leur éloignement des capitales d'Etat, les exigences éducatives au sein des minorités confessionnelles, l'autorité paternelle et la cohésion de la famille souche.

- Cet espace se caractérise également par sa résistance au chômage et à la désindustrialisation depuis 1974. Elle est due aux qualités intrinsèques des entreprises, à des comportements hérités de l'histoire plutôt qu'à des intentions conscientes ou à des politiques économiques. Dans ces régions de petite propriété paysanne et d'agriculture intensive, le sens de la responsabilité pousse à la concertation et à la formation plutôt qu'au conflit social ; la faiblesse de l'Etat a permis l'éclosion d'un capitalisme solide et la formation de districts industriels ; la faiblesse du marché intérieur dans des unités politiques de petite taille a fait prendre conscience très tôt de la nécessité des exportations et de la recherche de compétitivité. Ainsi ce sont les territoires les mieux adaptés pour faire face à la mondialisation qui s'imposent progressivement pour établir leur leadership en Europe. Quant à la France, elle devra se rapprocher de ce modèle, mais la distance culturelle est telle que ce processus ne ressemblera pas au cours d'un long fleuve tranquille...

**« L'entreprise rhénane, question d'actualité » par Pierre Lamard (professeur UTBM) et Nicolas Stoskopf (professeur UHA)**

Michel Albert était en 1991 très pessimiste quant à l'avenir du capitalisme rhénan « ringard » et pas « sexy » dans sa confrontation avec un capitalisme « néo-américain » : qui « présente à peu près toutes les attractions d'un western ». De fait, au début des années 2000, l'Allemagne était en mauvaise posture, faisant presque figure d'homme malade de l'Europe.

Tout a changé depuis 2008 et on peut se demander si Michel Albert ne s'est pas trompé dans ses prédictions pessimistes ! L'économie « casino » a été victime de ses propres excès, sombrant dans la chute de Lehmann Brothers ou dans les scandales Madoff ou Kerviel, menaçant d'entraîner avec elle le système financier des Etats-Unis et l'Europe et semble disqualifié avec ce rebond gravissime de la crise depuis 2011 tandis que l'Allemagne devient *le* modèle par excellence.

On peut se référer à

- l'étude de Coe-Rexecode *Mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la F et l'A*, publiée en janvier 2011 qui met en évidence une divergence de compétitivité entre Allemagne et France depuis dix ans et fait l'éloge de la « capacité de travailler ensemble » propre à l'Allemagne ;

- au plaidoyer de Jean-Louis Guigou, « Le capitalisme allemand, ce modèle (*Les Echos*, 30.1.2012) ;

- au thème du 9<sup>e</sup> forum de l'économie alsacienne de mars 2012, « Le modèle rhénan du management, PME et Mittelstand » (Cf. compte-rendu d'Antoine Latham dans les *DNA*, 25.3.2012)<sup>1</sup> ;

- à l'analyse d'Alain Fabre, « Le modèle économique allemand, une stratégie pour l'Europe » (*Questions d'Europe*, 23.4.2012), qui estime que « Le cœur du modèle de croissance allemand, c'est l'entreprise, levier de la performance économique et lieu de l'intégration sociale ».

Etc. Mais depuis quelques semaines, voire quelques jours, on sent monter en France une angoisse liée à la discussion de la loi de finances et à l'attente du rapport Gallois. Tandis que *Le Monde* publie le 26 septembre 2012 un éditorial « Les entreprises, avenir de la France » avec une référence explicite au modèle allemand, la *Frankfurter Allgemeine* titre tranquillement le 21 octobre : « Die Industrie ist wieder da ». Si on veut comprendre la nature de ce miracle industriel allemand, il faut aller voir des entreprises comme Kusch & Co, une entreprise familiale qui fabrique des sièges et des tables avec 430 salariés dans une commune de 5 000 habitants...

L'entreprise rhénane, mythe ou réalité ? Modèle transposable ou non ? Les questions formulées dans l'appel à communication sont au cœur de l'actualité. Elles seront traitées par des spécialistes relevant de diverses spécialités et des professionnels aux horizons variés dans une approche pluridisciplinaire qui est la marque de fabrique des JHI.

**Comparaisons de cultures et/ou de politiques (président : Pierre Lamard, professeur UTBM)**

**« Une stratégie de croissance pour la France : les leçons du modèle rhénan » par Alain Fabre (économiste, consultant d'entreprise)**

---

<sup>1</sup> Voir aussi Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weisz, *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, rapport du Fonds stratégique d'investissement, La Documentation française, 2012.

La crise financière de 2008-2009 a marqué l'épuisement des stratégies de croissance de type keynésien, fondées sur la consommation et l'endettement. A quelques rares intermédiaires près, la France a poursuivi ce type de stratégie sur longue période en la combinant à un modèle industriel d'inspiration colbertiste. Au bout du compte, avec les effets accélérateurs de la crise, elle se voit prise en tenaille entre un endettement insupportable et un système productif en voie de liquidation. Dans ce schéma, la France a fondé sa stratégie de croissance sur le rôle directeur de l'Etat et de ses dépendances pour ramener le rôle des entreprises familiales à la portion congrue. La vitalité entrepreneuriale française pour n'être pas discutable, ne parvient toutefois pas à s'installer au cœur du modèle de croissance français. A l'inverse, l'Allemagne, archétype de la stratégie rhénane, a révélé à la faveur de la crise la force d'un modèle dont l'entrepreneur familial est le cœur : une croissance supérieure à la moyenne, des finances publiques sous contrôle, d'importants excédents extérieurs, un taux de chômage faible, une détente de la pression des marchés. Qui plus est l'entreprise se révèle un lieu par excellence d'intégration sociale notamment en direction des jeunes. Ainsi à un âge de mondialisation de l'économie, le modèle rhénan fait la preuve qu'il demeure un environnement favorable à la croissance européenne dont la dimension sociale n'est pas menacée mais bien confortée. Sous la pression de l'intégration européenne, l'ensemble des pays membres de la zone euro est conduit à suivre une stratégie rhénane qui s'étend ainsi au-delà de sa base initiale. La France peine à tirer les conclusions de ce nouveau paradigme en sanctuarisant son secteur protégé et en concentrant le poids de l'ajustement à la crise sur le travail qualifié et le capital productif.

**« L'entreprise rhénane est une réalité... Une réalité rhénane ! » par Luc Julien-Saint-Amand (Conseiller du commerce extérieur de la France, directeur d'Ernst & Young, région Est)**

Le succès économique actuel de l'Allemagne nous interpelle. Ces dernières années, le modèle dit « rhénan » est présenté comme l'une des causes essentielles de la réussite de nos voisins allemands. Une réponse simple à nos difficultés économiques existerait, il suffirait de les imiter. Mais comme toujours, les réponses simples aux questions complexes s'avèrent inadaptées.

Pour commencer, il convient de définir précisément ce que l'on entend par entreprise rhénane, à savoir un modèle d'entreprise familiale ancrée dans l'histoire et dans son environnement économique et humain, dont l'horizon stratégique est le long terme.

On observe alors qu'elles forment la colonne vertébrale de l'économie allemande, dont elles représentent 90 % de l'ensemble des entreprises et occupent 50 % des salariés. Au-delà de cette réalité, force est d'observer, exemples à l'appui, que le fonctionnement de ces structures diffère sensiblement du mode de fonctionnement des sociétés capitalistiques et se trouve à l'origine des « 1000 hidden champions » au cœur du miracle allemand.

La situation est bien différente pour la France, qui recense beaucoup moins de PME et encore moins d'entreprises transgénérationnelles.

La conclusion s'impose : l'entreprise rhénane est bien une réalité rhénane... au sens « allemand » du terme. A défaut de pouvoir créer en France en quelques années une réalité séculaire, nous pouvons nous inspirer de ce modèle, qui existe chez nous dans une moindre mesure et dont le fonctionnement nous est accessible puisque l'entreprise familiale est la plus ancienne forme d'organisation commerciale connue. N'oublions cependant pas une autre réalité : le succès allemand est également lié à une situation culturelle, historique,

règlementaire et linguistique différente de la nôtre, il est nécessaire d'en être conscient pour agir sur ces terrains également.

**« Un caractère du modèle rhénan : la représentation comparée des banques dans les conseils des groupes industriels en France et en Allemagne au XX<sup>e</sup> siècle » par Hervé Joly (directeur de recherche CNRS, Université de Lyon)**

L'existence de liens forts entre les banques et les entreprises industrielles est traditionnellement évoquée comme une caractéristique majeure du modèle rhénan. Ils viendraient suppléer le déclin plus ou moins rapide des familles propriétaires en évitant que les sociétés anonymes au capital ouvert ne soient menacées par des prises de contrôle hostiles. En Allemagne, ces liens se traduisent par une représentation importante des banquiers dans les conseils de surveillance (*Aufsichtsrat*), souvent même à leur présidence, qu'elle repose ou non sur une participation des banques au capital. Après le déclin des petites banques d'affaires (*Privatbanken*), accéléré par la politique d'aryanisation nazie, cette représentation a été accaparée par les grandes banques (*Großbanken*). L'historiographie tend aujourd'hui à analyser cette relation moins comme une mainmise des banques sur l'industrie que comme un partenariat.

Une recherche empirique portant sur une quinzaine de grands groupes industriels allemands étudiera l'évolution de ces liens au XX<sup>e</sup> siècle. Une comparaison menée avec la représentation des banques dans les conseils d'administration d'une vingtaine de groupes industriels français montrera que ces liens, s'ils se sont renforcés à partir des années 1960, sont moins étroits de ce côté-ci du Rhin. Dans quelle mesure cela fragilise-t-il les entreprises ?

**« Modèle rhénan et implantations d'entreprises étrangères en Allemagne de 1945 au début des années 1970 » par Jean-François Eck (professeur émérite, Université de Lille 3)**

Il s'agira dans cette communication de s'interroger sur ce qu'une réflexion à propos des implantations d'entreprises étrangères en Allemagne durant la période 1945-1970 peut apporter à la problématique du « modèle rhénan ». On se demandera, notamment, si les principaux traits de ce modèle figurent parmi les critères de choix retenus par les entreprises étrangères lorsqu'elles choisissent ce pays de destination. Tout dépend, sans doute, du pays d'origine, de la taille et du mode de contrôle de l'entreprise (firme nationale ou groupe multinational), du secteur, de la date à laquelle l'implantation est décidée. On s'interrogera aussi sur la manière dont celle-ci s'effectue. Suscite-t-elle des réactions de rejet ou au contraire un accueil favorable de la part des entreprises allemandes concernées, des partenaires sociaux, des pouvoirs publics, au niveau fédéral et local ? Le « patriotisme économique », lorsqu'il apparaît, se réfère-t-il au « modèle rhénan » pour justifier sa volonté de rejet ? La configuration diffère-t-elle lorsqu'il s'agit d'une implantation nouvelle ou du rachat d'une entreprise déjà existante ? De quel poids pèsent les héritages du passé dans les traditions d'accueil ou au contraire de rejet présentes dans tel ou tel secteur ou région ? Enfin, l'implantation en Allemagne a des conséquences pour la firme qui a effectué ce choix. Est-elle amenée ultérieurement à le confirmer ou, au contraire, ou à l'abandonner, par suite de résultats décevants ou pour d'autres raisons ? Découvert progressivement ou déjà connu dans ses principaux éléments, le « modèle rhénan » a-t-il des effets pour l'entreprise nouvelle venue ? S'en trouve-t-elle transformée et dans quels domaines ? Inversement, l'implantation étrangère modifie-t-elle les règles du jeu pour les entreprises allemandes du secteur concerné ? A toutes ces interrogations qui concernent les stratégies entrepreneuriales, mais

aussi les transferts et influences qu'exercent les uns sur les autres les différents types de capitalisme, on tentera d'apporter des éléments de réponse en empruntant des exemples puisés dans les travaux disponibles. Ils permettront peut-être de contribuer aux études comparatives dont, dans ce domaine, on ne peut que souhaiter la multiplication.

**« La circulation des formes d'organisation patronale entre l'Allemagne et la Suisse (1905-1914) : un cas de diffusion du modèle rhénan ? » par Pierre Eichenberger (doctorant, Université de Lausanne)**

Les caractéristiques de l'organisation des acteurs patronaux occupent une place non négligeable dans la définition du « capitalisme rhénan » comme dans celle des « économies de marché coordonnées ». Dans les deux cas, des associations patronales représentatives et centralisées, capables dans une certaine mesure de contrôler les acteurs patronaux, sont un élément de coordination qui contribue à la définition et à la pérennité des modèles. Ces approches souffrent cependant parfois de prendre pour des données ce qui relève de la construction historique.

Partant du constat que les organisations patronales « créent du lien » entre les différentes entreprises et entre les différents secteurs économiques, cette contribution propose d'étudier les éventuelles affinités entre « modèles » d'organisation du patronat et « modèles » d'organisation du capitalisme dans une perspective historique. On peut ainsi émettre l'hypothèse d'une affinité particulière entre le capitalisme rhénan et l'organisation duale du patronat entre associations patronales « économiques » et « sociales », qui repose sur la fondation d'associations spécifiquement dédiées à la lutte contre le mouvement ouvrier et à la représentation des intérêts de leurs membres sur le marché du travail. Sur la base des exemples allemand et suisse, deux cas caractéristiques d'économies de marché coordonnées, nous nous interrogeons sur le rôle du modèle dual d'organisation patronale dans la diffusion d'un modèle coordonné de capitalisme en Suisse.

Sur la base du dépouillement des archives de l'Union Centrale des Associations Patronales Suisses (UCAPS, fondée en 1908 qui regroupe les associations patronales qui se concentrent sur le marché du travail) ainsi que des archives de l'Association patronale du secteur des machines et de la métallurgie (ASM), nous montrons l'influence du modèle allemand d'organisation du patronat sur la constitution de ces associations en Suisse. Nous procédons en deux étapes. Dans une première partie, nous mettons en évidence les liens nombreux et étroits qui unissent les personnalités suisses les plus marquantes du mouvement patronal au tournant du siècle avec l'Allemagne, notamment dans l'industrie des machines. Dans une seconde partie, nous mettons en évidence la contribution décisive des associations patronales à l'émergence d'une coordination profonde et durable entre les entreprises.

**« Un autre capitalisme rhénan ? Néo-confucianisme et croissance de la firme chez Samsung et LG des années 1950 à aujourd'hui » par Dominique Barjot (professeur, Université Paris-Sorbonne Paris IV) et Rang Ri Barjot (docteur en histoire, chercheur associé au CREOPS)**

Aujourd'hui Samsung et LG dominent notre environnement quotidien avec leurs téléphones portables, leurs téléviseurs et leurs équipements électroménagers. Ils témoignent de l'ascension et de la réussite du capitalisme coréen. Comme le calvinisme a pu constituer une force pour le capitalisme rhénan, le confucianisme l'a été pour un certain nombre de groupes coréens, dont Samsung et LG fournissent le meilleur exemple. L'objet du papier est de tenter de mesurer dans quelle mesure, le confucianisme, ou plutôt sa mouture moderne, le

néoconfucianisme a pu jouer un rôle de catalyseur dans l'essor des deux groupes coréens. C'est dans cette influence confucéenne que puisent leur origine la force de relations hiérarchiques fondées sur le respect de l'expérience et du savoir, la pratique d'un paternalisme soucieux de protéger les hommes et la place considérable accordée, chez Samsung, à la recherche-développement. D'abord qualifiés de *chaebols*, dans le cadre d'une coopération public-privé, les deux groupes ont accompagné avec succès le processus d'internationalisation de l'économie coréenne, s'imposant comme des leaders mondiaux de l'électronique avant de réussir leur adaptation à l'ouverture grandissante de l'économie nationale.

## **L'observatoire alsacien (président : Luc Gaillet, président de la SIM)**

**« Pertinence du modèle de l'entreprise rhénane dans le monde globalisé contemporain: y a-t-il une spécificité alsacienne ? » par Jean-Alain Héraud et René Kahn (enseignants-chercheurs, Université de Strasbourg, BETA)**

L'entreprise rhénane - ou le « modèle rhénan » d'une manière générale - constituent pour les économistes une référence importante pour l'analyse des dynamiques territoriales. Il peut aussi fonctionner comme modèle théorique de la firme. S'agit-il d'une modalité observable à la fois de la gouvernance d'entreprise et de la qualité des territoires ? La caractéristique « rhénane » correspond-elle à une réalité permanente possédant un certain degré de généralité ou bien au contraire s'agit-il d'un phénomène daté et très contextuel ? L'Alsace est-elle « rhénane », ou peut-elle le redevenir ? Voici les principales questions auxquelles nous essaieront de répondre.

Modèle, l'entreprise rhénane l'est à plusieurs titres. Le paradoxe de ce modèle est que l'on peut simultanément émettre des doutes sur sa survie dans un monde économique contemporain globalisé et très libéral - même dans un pays comme l'Allemagne qui fut le pionnier, dans l'après-guerre, de ce compromis qu'est l'«ordo-libéralisme» - et le revendiquer comme moyen de sortir le capitalisme de sa dérive court-termiste aux conséquences dramatiques. L'enjeu est de taille vu l'urgence de réconcilier les finalités de la firme capitaliste et les nécessités d'une organisation économique et sociétale durable.

La littérature économique a en effet clairement adopté le terme « rhénan » pour qualifier toute organisation de la firme qui répond à un besoin de stabilité, de pérennité et une meilleure répartition dans la distribution des richesses. Cependant le modèle actuel du très dynamique Land de Bade-Würtemberg (ainsi que la version observable en suisse alémanique) n'a gardé que certaines des caractéristiques initiales. Ce qui est de plus en plus apparent dans les qualités du tissu économique des pays du Rhin Supérieur, c'est surtout la dimension créative et entrepreneuriale des firmes et de « l'éco-système » territorial qui les porte. Grâce à ses capacités d'innover et d'exporter, le système territorial arrive à compenser les conséquences négatives du capitalisme brutal qui balaye le monde.

La firme rhénane est finalement une réalité difficile à cerner, et il n'est pas sûr dans le cadre actuel que tous les territoires mitoyens du Rhin soient logés à la même enseigne. Notre contribution évoque cette question à propos du destin de l'Alsace au sein de la région métropolitaine trinationale (RMT) du Rhin Supérieur. Nos réflexions ont aussi un versant théorique : dans quelle mesure le modèle rhénan n'est-il pas une pure métaphore pour parler de la vision élargie de la firme, dans une approche « transactionnelle » qui la resitue au sein de son environnement complet (partenaires, porteurs d'enjeux, infrastructures matérielles et

immatérielles, etc.). Cet environnement possède une dimension culturelle que nous tenons à mettre en exergue.

**« Confrontation contemporaine des cultures d'entreprise rhénanes et anglo-saxonnes en France, le cas singulier de l'Alsace » par Antoine Latham (journaliste, chef des informations économiques aux DNA)**

Relativement délaissée par les investisseurs entre les deux guerres mondiales, l'Alsace a attiré, à partir des années 50 et durant un demi-siècle un flux régulier et puissant de capitaux allemands, suisses et américains, principalement. Ces investissements se sont déployés surtout dans l'industrie. Ils ont parfois pris le relais d'entreprises locales mais souvent constitué des branches d'activités nouvelles, en particulier dans la chimie, la pharmacie, l'équipement automobile. Dans l'électronique, à partir des années 70, ce sont essentiellement des capitaux internationaux qui ont porté le développement. Aux créations ex nihilo se sont ajoutés des rachats d'entreprise existantes, notamment dans l'alimentaire.

Ces mouvements ont fait de l'Alsace contemporaine un tissu économique unique : les enseignes internationales dominent le secteur productif comme dans aucune autre région française. Certaines sociétés se sont tellement fondues dans le paysage qu'elles passent pour locales. Les raisons de cet afflux massif sont documentées : la France et l'Alsace tout particulièrement ont longtemps offert une combinaison favorable : prix très compétitifs du foncier, de l'énergie et de la main d'œuvre dans un territoire géographiquement bien situé où la population active est capable de comprendre l'allemand et socialement raisonnable. Les élus du territoire ont compris le parti à tirer de la situation et ont fait du développement « exogène » une priorité absolue.

Le cycle est aujourd'hui achevé, l'heure n'est plus aux implantations « green field » massives des grandes années. Mais la région continue à bénéficier d'un flux régulier d'implantations plus petites, souvent commerciales ou tertiaires, et surtout du développement des sites existants. Les débats qui ont animé ces années-là portaient sur la nature des centres de décision, les risques de délocalisation, le niveau de valeur ajoutée dans des établissements voués à la production.

Ce contexte singulier a entraîné l'apparition d'une classe de dirigeants et d'hommes d'affaires composite. On y distingue un socle relativement réduit mais toujours vivant de représentants d'entreprises patrimoniales plus ou moins anciennes ; un groupe de dirigeants locaux qui ont fait leur preuves et ont gravi les échelons dans les maisons-mères allemandes ou suisses ; des cadres en mission, managers pour lesquels la direction d'un site français n'est qu'une étape de carrière. Ces trois types rapidement ébauchés correspondent effectivement à des références assez claires : d'un côté le « capitalisme rhénan », plus industriel que financier et attaché au territoire, protecteur pour l'emploi, avec des stratégies de développement plus lentes ; de l'autre une culture d'entreprise « anglo-saxonne », axée sur les résultats et plus indifférente aux liens territoriaux et sociaux. La réalité paraît à la fois plus subtile et difficile à décrire avec un corps social qui présente une certaine porosité des valeurs, les repères devenant flous.

La communication, fruit d'observations personnelles sur une certaine durée, ne tire pas de conclusion mais suggère que l'on s'intéresse de plus près aux références, aux pratiques, aux parcours, aux résultats de ces classes de managers, et aux interactions entre des responsables d'origines et de formation très différents.

## **« L'entreprise alsacienne, entre héritage rhénan et modèle économique français : le point de vue d'un observateur » par Éric Lelarge (avocat)**

Pour un observateur impliqué dans la vie des affaires, les entreprises alsaciennes revêtent des particularités évidentes liées pour une grande part à la forte identité culturelle de leurs salariés. Mais si les études historiques ont montré que le modèle dit « rhénan » de gestion d'entreprise fut autrefois bien implanté en Alsace, cela ne semble plus correspondre à la réalité actuelle. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'expérience personnelle de l'intervenant ne permet en effet pas de conclure à l'existence d'une réelle communauté de modèle entre l'Alsace et le Baden-Württemberg. Certes, les fondements culturels communs à la base de ce modèle restent fortement présents et marquent une singularité des entreprises alsaciennes vis-à-vis des entreprises de la « France de l'intérieur », rapprochant celles-ci des entreprises allemandes. Cela est surtout vrai dans le cadre de grands groupes (notamment allemands) où les filiales établies en Alsace se distinguent des autres filiales françaises. Mais les caractéristiques typiques du modèle rhénan (que nous ne rappellerons pas ici) ne se retrouvent pas vraiment au niveau de la gestion structurelle des sociétés implantées en Alsace. Cela est sans doute lié à la perte d'autonomie de nombreuses grandes entreprises familiales alsaciennes autrefois indépendantes et désormais intégrées dans des groupes internationaux (allemands ou non), ainsi qu'à la structure générale du tissu économique, caractérisée par une plus faible concentration des entreprises de taille moyenne.

Par ailleurs, on peut constater que l'évolution générale conduisant à faire de Strasbourg une exception au sein de la région se reflète au niveau du mode de gestion de l'entreprise, qui y est davantage conforme aux standards français que dans le reste de la région. Au final, c'est probablement dans les très petites entreprises alsaciennes qu'une plus grande similarité dans la gestion peut être constatée avec les entreprises équivalentes d'Outre-Rhin. Mais la question se pose de savoir si l'on peut réellement parler de modèle rhénan original en ce qui les concerne.

**Vendredi 26 octobre**

**Société industrielle de Mulhouse**

**Destins d'entreprises : confrontations avec la réalité (président : Pierre Jochem, directeur adjoint de l'Agence départementale du tourisme du Haut-Rhin, représentant Jean Klinkert, président de la Regio du Haut-Rhin)**

**« Les valeurs des entreprises familiales rhénanes : « familiness », éthique sociale et gouvernance partenariale » par Patrice Charlier (maître de conférences, École de management de Strasbourg)**

Il existe des différences culturelles et managériales entre les pays où les entreprises familiales sont généralement caractérisées par une forte concentration de la propriété, comme ceux d'Europe continentale, et les pays anglo-saxons qui sont globalement plus enclins à ouvrir le capital à des actionnaires extérieurs (Enquête KPMG Entreprises 2007). Et à l'intérieur de l'Europe continentale, on trouve un modèle particulier, celui de l'entreprise rhénane, qui est principalement sous contrôle familial.

L'objet de cette étude est d'analyser, pour la première fois à notre connaissance, les valeurs des entreprises familiales rhénanes au regard des théories financières, contractuelles

ou stratégiques, de la gouvernance d'entreprise. Le modèle actionnarial anglo-saxon, qui a une vision patrimoniale de la firme en se focalisant sur la relation actionnaire-dirigeant, est plus adapté aux cas des entreprises managériales anglo-saxonnes qu'à ceux des entreprises rhénanes. La gouvernance de ces dernières semble mieux expliquée par le modèle partenarial, qui s'intéressant aux relations et interdépendances entre l'ensemble des parties prenantes de la firme, correspond mieux à leurs modes de fonctionnement. Enfin, les valeurs de l'entreprise familiale rhénane, comme le « familiness » et l'éthique sociale, trouvent également des justifications dans la théorie de l'intendance et la théorie cognitive. Enfin, pour étayer cette analyse, l'étude se base sur des exemples d'entreprises familiales rhénanes.

**« Jean Althoffer & Cie : l'empreinte persistante du capitalisme familial (1945-2012) » par Bertrand Risacher (docteur en histoire, CRESAT)**

Pour l'historien allemand Jürgen Kocka, une entreprise prend la forme d'un capitalisme dynastique dès lors que la famille du fondateur maintient un contrôle étroit sur la direction malgré le décès de celui-ci et la constitution en société anonyme. La PME familiale, Jean Althoffer & Cie, spécialisée dans la fabrication des tissus spéciaux à usages techniques, a réussi à traverser les siècles et à s'incruster dans le paysage, fêtant son bicentenaire en 2009. La dynastie fondée par Jean Baptiste I Althoffer (1797-1861), s'est ainsi maintenue pendant cinq générations à la tête de l'entreprise éponyme. Malgré la succession d'épreuves infligées par trois guerres franco-allemandes, la crise des années 1930 et les problèmes de frontière de par leurs déplacements en 1871, 1918, 1940 et 1945, elle poursuivit son essor et s'étendit, s'adaptant, sans trop de difficultés, aux modifications des structures de la demande. Après la Seconde Guerre mondiale, alors que le tissu industriel du bassin de Guebwiller, essentiellement tourné vers le textile et ses activités connexes, a été sévèrement ébranlé dans l'euphorie des Trente Glorieuses, ce bastion historique du capitalisme familial résista, non sans connaître de « secousses », aux crises et aux soubresauts économiques. Althoffer faisait figure d'irréductible dans le bassin de la Lauch alors que la globalisation entraînait « une grande mutation de son organisation économique marquée par la crise, ou, à tout le moins, la profonde transformation de ses activités traditionnelles et de son capitalisme familial hérités du passé [...]. L'entreprise a été capable de réagir efficacement aux conditions nouvelles qui s'imposèrent à l'économie française en faisant le choix de l'innovation technique et ne restant pas aveugle à l'évolution des marchés. Cependant, en 2000, Dominique Althoffer, – alors que l'entreprise était en bon état (indépendante des banques, marge brute d'autofinancement élevée, coût des parts sociales élevé) – ne pouvant assurer la majorité à son fils dut se résoudre à céder son entreprise au groupe industriel italien Ozella. Désormais, malgré le maintien de la raison sociale historique, elle est sous le contrôle d'investisseurs étrangers et le centre de décision a été transféré de Rimbach-Zell à Turin.

Le dynamisme et la longévité de cette entreprise, qui a su garder son système de valeurs traditionnel (respect de la qualité des produits et des rapports humains, savoir-faire transmis avec passion de génération en génération) et son ancrage territorial, sont donc liés à l'aptitude de ses dirigeants successifs à orienter en cas de besoins leurs activités vers de nouveaux secteurs et de nouveaux marchés.

Jean Althoffer & Cie, vestige du savoir-faire alsacien, apparaît ainsi comme un cas d'école particulièrement intéressant de résistance d'une entreprise rhénane à certaines évolutions sociales (individualisme, crise du modèle familial, etc.) et économiques (mondialisation, désindustrialisation) même si aujourd'hui, son avenir est mal assuré.

**« Consensus social et réalité économique. Le groupe Schaeffer : histoire d'un accord général d'entreprise (1950-1990) » par Michel Baudemont (ancien DRH, docteur en sociologie) et Serge Beauclair (ancien dirigeant de Schaeffer)**

La nécessité d'améliorer le climat humain d'une entreprise pour mieux en assurer le développement économique était dans les années 1950 une analyse partagée par de nombreux dirigeants patronaux s'inspirant de la tradition humaniste de la Société industrielle de Mulhouse.

L'originalité, toujours d'actualité à mon sens, de la démarche propre aux Ets Schaeffer – spécialisés dans l'ennoblissement textile – est le fait qu'elle a été entreprise avec la volonté d'établir des liens contractuels et personnels entre les dirigeants de l'entreprise et ceux des syndicats les plus représentatifs.

Des solutions novatrices prirent place dans un « accord cadre » signé en 1956. Celui-ci avait pour ambition la mise en œuvre progressive de réformes structurelles qui, en leur temps, firent sauter quelques barrières et rigidités de la réglementation du travail.

Ce texte, d'une portée générale, donna naissance au fil des années suivantes à des accords d'entreprise négociés, relatifs aussi bien aux relations et aux conditions de travail qu'à l'optimisation de la performance industrielle et commerciale.

C'est ainsi que furent redéfinis l'enrichissement des tâches, les modalités de la qualification professionnelle, l'alignement progressif du personnel ouvrier sur le statut des mensuels, les procédures de licenciement en cas de crise économique, l'accroissement garanti du niveau de vie, l'information paritaire sur le lieu de travail.

Une avancée significative fut la mise en œuvre d'un contrat d'intéressement à l'amélioration de la productivité. Le principe en était simple. Il s'agissait d'intéresser l'ensemble du personnel à toutes les économies réalisables sur le prix de revient et ceci au bénéfice aussi bien du personnel que de l'entreprise et de ses clients.

S'ensuivit alors une politique d'information et de formation qui permit l'émergence de nombreux représentants du personnel particulièrement avertis des 'réalités' de l'entreprise.

Cette démarche participative et ses résultats préfigurèrent avec 10 ans d'avance la signature des Accords de Grenelle.

Elle concerna sans heurt l'ensemble du Groupe Schaeffer et ses 5 000 salariés répartis dans des usines dont les dimensions, l'ancrage local et les traditions étaient parfois bien différentes.

Elle inspira aussi des approches comparables, telle celle d'un chef d'entreprise, ancien dirigeant Schaeffer, qui, dans les années 1990, « sauva » son unité industrielle en introduisant des structures paritaires de concertation, d'information puis de formation du personnel dans le cadre d'un accord d'intéressement inspiré par l'éthique coopérative.

Cette politique, où le terme « partenaires sociaux » prend tout son sens, inspira – me semble-t-il – la mise en place des organismes mulhousiens de formation permanente dont une des caractéristiques fut leur structure paritaire. J'y fus personnellement associé.

A la même époque, le CAHR (Comité d'action haut-rhinois) organisa une mission d'étude, à laquelle j'ai participé et au cours de laquelle nous rencontrâmes des responsables d'entreprises en Bade et en Bavière. Ces rencontres mirent en lumière l'originalité des structures paritaires de gestion et de concertation (ex : l'accord 'Volkswagen') permettant d'amortir les à-coups de l'économie de marché tout en préservant l'existence de l'entreprise et l'emploi de milliers de salariés.

Alors, cette histoire de « l'homme en économie » que nous avons vécue dans notre espace « rhénan » ne pourrait-elle pas servir de source d'inspiration dans cette période d'incertitude économique et humaine que nous vivons actuellement ?

**Présidente : Laurence Becker (CAHR, Regio du Haut-Rhin)**

**11 h : Quel est l'avenir du capitalisme rhénan ?, table ronde animée par Jean-Claude Daumas (professeur, université de Franche-Comté) avec**

**- Martial Bourquin, sénateur-maire d'Audincourt, président du groupe « Industrie » au Sénat,**

**- Urs Endress, PDG de Endress + Hauser,**

**- Rémi Lesage, président du groupe Lesage**

**(en ligne sur le site du CRESAT)**

**« Du capitalisme familial au capitalisme financier ? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XX<sup>e</sup> siècle » par Stéphanie Ginalski (docteur en histoire, Université de Lausanne)**

L'objectif principal de cette contribution consiste à mettre en évidence la persistance du capitalisme familial en Suisse au cours du XX<sup>e</sup> siècle, et sa résistance aux capitalismes managérial et financier qui sont censés lui avoir succédé. Pour ce faire, nous analysons l'évolution des modes de gouvernance au sein de vingt-deux grandes entreprises du secteur des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie – principale branche de l'industrie suisse pour la période considérée –, pour lesquelles ont été recensés les membres des conseils d'administration et les principaux dirigeants exécutifs pour cinq dates-repère couvrant le siècle (1910, 1937, 1957, 1980 et 2000).

A partir de ce corpus, cette contribution s'articule plus précisément autour de deux angles d'approche principaux. Le premier vise à mettre en évidence l'évolution de la position des familles dans les entreprises retenues, en reprenant la distinction opérée par d'autres auteurs (notamment Mark Casson et Andrea Colli) entre le *contrôle* et la *direction*, et à montrer *comment* les familles réussissent à se maintenir à la tête de leurs entreprises sur plusieurs générations. Le deuxième angle investit la question de la coordination patronale : en effet, pendant la majeure partie du siècle, la Suisse appartient clairement, comme l'Allemagne, aux économies de marché dites coordonnées, en opposition aux économies de marché qualifiées de libérales et représentées typiquement par les Etats-Unis. A l'aide d'une analyse de réseau permettant d'identifier les liens formés par les membres communs entre les firmes (*interlocks*), nous revenons sur la place occupée par les entreprises familiales dans ce réseau.

Nos résultats montrent que durant la majeure partie du siècle, la plupart de nos firmes sont contrôlées (et parfois dirigées) par des familles, qui parviennent à maintenir ce contrôle tout en faisant preuve d'une certaine capacité d'ouverture et d'adaptation face aux pressions extérieures ; ces entreprises fonctionnent en outre sur un mode de coordination hors marché qui repose notamment sur un réseau dense de liens interfirmes. Si la fin du siècle est marquée par plusieurs changements qui confirment l'avènement d'un capitalisme dit financier ou actionnarial et la mise en place de pratiques plus concurrentielles parmi les firmes et les élites industrielles, montrant une convergence au moins partielle vers le modèle anglo-saxon, le maintien du contrôle familial dans plusieurs entreprises et la persistance de certains anciens

mécanismes de coopération nous incitent cependant à nuancer ce constat, et à postuler une coexistence des capitalismes familial et financier pour la période actuelle.

**« Peugeot : que reste-t-il de l'entreprise rhénane ? » par Jean-Louis Loubet (professeur, Université d'Evry)**

Peugeot fut, il y a cent ans, un des piliers en France de ce que Michel Hau nous a aidés à appeler l'entreprise rhénane. Une exception française dans le secteur automobile qui faisait du *constructeur sochalien* une firme profitable, très liée à son tissu industriel local et à sa main-d'œuvre de plus ou moins grande proximité.

Que reste-t-il aujourd'hui de cette singularité ? Peugeot, devenu le groupe PSA Peugeot Citroën, est entré dans le moule. Celui de la finance et des diktats des agences de notation, des délocalisations et de l'internationalisation. Et s'il reste une présence rhénane grâce aux usines de Sochaux-Montbéliard et de Mulhouse, force est de constater que le centre de gravité de Peugeot est ailleurs, que ses partenaires sont japonais ou américains. Que reste-t-il donc du modèle rhénan pour une firme qui s'éloigne inexorablement de la réussite du modèle VAG ?

**« De l'entreprise nationalisée à l'entreprise familiale : Volkswagen » par Michel Hau (professeur émérite, Université de Strasbourg)**

Dans le monde entier, l'évolution habituelle – on peut même dire normale – conduit de l'entreprise familiale vers la société anonyme et la dilution du capital dans un large public. Le groupe Volkswagen parcourt les mêmes étapes..., à ceci près qu'il les parcourt en sens inverse.

Jusqu'en 1960, Volkswagen est la propriété du Land de Basse-Saxe et de l'État fédéral. À cette date, le gouvernement CDU décide de privatiser l'entreprise en vendant dans le public des actions de faible valeur nominale à des personnes de revenu modeste de façon à promouvoir l'actionnariat populaire. Le nombre d'actionnaires de l'entreprise atteint alors rapidement 1,5 millions.

Mais les faits évoluent de façon totalement imprévue. La majorité des actionnaires finissent par revendre leurs titres. Pendant ce temps-là, la famille de celui qui avait conçu la « Coccinelle », l'ingénieur Ferdinand Porsche, ne cesse d'accumuler des revenus et les réinvestit entièrement dans la construction automobile. Une partie de ces investissements consiste dans le rachat, progressif et continu, de parts sociales de Volkswagen mises sur le marché.

La fortune de Ferdinand Porsche et de ses héritiers s'alimente à trois sources : les recettes du bureau d'études de Ferdinand Porsche, qui conserve le monopole des travaux de recherche et développement concernant la Coccinelle (avec un revenu de 0,1% sur chaque « Coccinelle » vendue) ; le monopole de l'importation de voitures Volkswagen en Autriche ; enfin, les profits engrangés par le développement d'une très prospère entreprise de construction de voitures de sport fondée par Ferry Porsche, le fils de Ferdinand Porsche.

Les membres de la famille Porsche se caractérisent par leur passion commune de la construction automobile et leur désir d'accéder à des fonctions dirigeantes dans cette industrie. Cette passion commune débouche sur l'accession au rang de gros actionnaires de Volkswagen et sur une lutte pour le pouvoir au sein du groupe entre les descendants de la fille et ceux du fils de l'inventeur, les Piëch et les Porsche. En 2012, les deux branches de la famille Porsche contrôlent la moitié du capital de Volkswagen, premier constructeur européen

d'automobiles. Cette histoire étonnante peut difficilement être comprise sans se référer au concept de capitalisme rhénan.

### **Conclusion par Pierre Lamard (professeur UTBM) et Nicolas Stoskopf (professeur UHA)**

Ces 5<sup>e</sup> journées d'histoire industrielle, nous ont permis de mettre en exergue les paramètres d'une résistance économique jugée presque insolente en Europe face à une désindustrialisation difficile à enrayer. Il ne faut pas oublier qu'en 2003, le premier pays européen avec 80 millions d'habitants et un PIB d'environ 2 500 milliards d'euros, était l'homme malade de l'Europe, s'appuyant sur une forme de capitalisme considérée comme surannée. Aussi l'analyse du redressement spectaculaire du système industriel allemand, érigé aujourd'hui en modèle, ne peut pas se contenter de l'efficacité des seules mesures prises par le chancelier Schröder entre 1998 et 2002, mesures qui se traduisent notamment par une plus grande flexibilité du système productif ! Il existe des tendances plus profondes susceptibles d'expliquer ces synergies salvatrices, que seul le recul d'une construction historique pouvait éclairer.

*A contrario*, il s'agissait également par comparaison de traquer les symptômes d'un mal français, de souligner les faiblesses structurelles de notre économie aujourd'hui en apasie et en pleine tourmente. La France ne perd-t-elle pas 70 000 emplois industriels par an depuis 30 ans ? Philippe Askenazy en publiant en 2011, *Les décennies aveugles*, insiste sur la réalité d'un chômage de masse au niveau national qui s'explique par l'absence d'une vision à long terme : le modèle français de planification adapté à un monde prévisible, n'a pas de successeur dans un environnement économique mondialisé en recomposition permanente. D'autres handicaps ajouteraient à la situation: surcharge des cotisations patronales, coût du travail trop élevé, complexité de la législation, poids d'une administration trop tatillonne... Il s'agit toutefois de transgresser les clichés trop facilement mis en avant pour entrer dans une démarche plus universitaire nuancée et critique recherchant une mise en exergue des atouts rhénans, la part de l'industrie représentant toujours 30 % du PIB de l'Allemagne !

En somme, les interventions ont donc permis de comparer deux modèles, qui selon les périodes, présentent des atouts comme des faiblesses. A la question générique, d'un mythe ou d'une réalité du modèle rhénan, la réponse est simple. D'emblée, il est possible de confirmer qu'il y a bien une évidence rhénane attestée à la fois par des paramètres quantitatifs qui dépassent le cadre géographique de l'Allemagne et par des spécificités locales bien identifiées (existence d'un Mittelstand, culture de la solidarité et du partenariat, attachement au territoire, gouvernance territoriale...). Mais de la même manière, il existe bien un mythe rhénan dans l'imaginaire collectif de nos propres territoires, dans la mesure où un mythe reste inaccessible, mystérieux, voire idéalisé.

Ces deux journées de réflexion et d'échanges, ont été cadencées par deux temps forts : des interventions plutôt dédiées à l'exercice de la comparaison multiscale de deux systèmes productifs et celles se penchant sur une étude de cas, celui de l'Alsace, du moins de son organisation territoriale industrielle et de ses modes de fonctionnement économiques.

A l'échelle des États, il est très difficile d'établir un mode comparatif qui ait du sens dans la mesure où notre système jacobin et centralisateur peut difficilement s'accommoder d'un fonctionnement plus décentralisé reposant sur les *Länder*. Le plan Gallois est-il imaginable outre-Rhin même si nous avons découvert des formes de centralité exercées par le gouvernement d'Angela Merkel ? Au niveau des territoires et de leur gouvernance, là encore, la comparaison reste délicate et difficile. Alors qu'en Allemagne le territoire géographique demeure prioritaire dans les arbitrages, dans les choix des relations de travail, se plaçant au

cœur du développement économique, le raisonnement côté français repose davantage sur la notion de filière, de secteur industriel qui peut largement transgresser l'espace régional. Une pertinence comparative apparaît alors à une échelle plus réduite qui est celle de l'entreprise elle-même. De chaque côté du Rhin, il existe bel et bien des entreprises familiales. Ce type d'entreprises s'attache aux mêmes valeurs dans le quotidien des affaires. Les différents orateurs comme les différents acteurs de tissu économique ont parfaitement démontré que les modalités de gouvernance étaient similaires en privilégiant une éthique sociale, des relations partenariales solides et de confiance, un attachement très fort au territoire du moins à l'ancrage local. La réussite industrielle de telles structures ne se réduit donc pas une simple question de frontières administratives ou mentales, mais la densité des PME familiales s'avèrent beaucoup plus forte en Allemagne.

Quant au second temps fort, nous serions tentés d'avancer l'expression d'Alsace introuvable dans la mesure où le tissu industriel alsacien de type « traditionnel » est apparu comme résiduel face à des implantations d'entreprises en nombre durant les Trente Glorieuses, davantage marquées par des formes de gouvernance de type anglo-saxon. Cependant des « îlots » de résistance existent bien, évoluant dans la modestie et la discrétion. Le directeur du groupe Lesage qui a témoigné au cours de la table ronde, comme la présence de dynasties familiales, implantées dans la région (Etablissements Peugeot Frères, Viellard Migeon & Cie) et appartenant au club très fermé des Hénokiens qui compte 36 membres dans le monde, attestent bien d'une pérennité productive par-delà les mutations d'ordre structurel ou économique, comme autant de modèles à imiter.

Pour autant avons « labouré » l'ensemble du thème ? Il est évident que nous n'avons pas abordé ici le rôle des Länder dans ces formes de synergies productives. Ces derniers, en tant que structure territoriales, favorisent essentiellement les PME (les grandes entreprises sont exclues des aides éventuelles) notamment dans leurs relations avec les universités et la R&D. Ces Länder déploient une réelle stratégie de soutien très pragmatique au développement technologique et plus en aval il joue un rôle essentiel dans un système éducatif très décentralisé comme dans le domaine de la formation permanente. Cette question de leur rôle et de leur poids fera peut-être l'objet d'une attention particulière lors de nos prochaines JHI. Quoi qu'il en soit, ces deux journées d'entrer dans la confrontation de deux modèles d'organisation, deux registres de postures. Une seule chose est certaine : le capitalisme est loin d'être monolithique. Au-delà des constats et des analyses, nous sommes plus en mesure de d'affirmer que si le modèle rhénan est durable, il est plus sûrement « empruntable » que transposable.