

CIRAC

Isabelle BOURGEOIS :

Comment l'intelligence vient aux PME allemandes

Article paru dans :

Regards sur l'économie allemande, n° 74 / 2005, pp. 29-36

Comment l'intelligence vient aux PME allemandes

Isabelle Bourgeois

Dans son Contrat de coalition conclu le 11 novembre 2005, le nouveau gouvernement fédéral s'est engagé à respecter l'objectif européen, fixé dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, de porter à 3 % du PIB en 2010 les dépenses de R&D. La hausse envisagée n'est à première vue pas irréaliste : en 2003, cette part était de 2,55 %. L'essentiel de cet effort est fourni par le secteur privé qui, traditionnellement, contribue outre-Rhin à hauteur des deux tiers à la R&D. Or après une décennie particulièrement dynamique, la progression de la R&D industrielle tend à perdre en vigueur depuis 2000. Non pas tant que les entreprises allemandes ralentissent leurs activités en la matière, mais parce que le contexte mondial dans lequel elles agissent a sensiblement évolué : d'autres régions ou Etats connaissent une forte progression de la R&D privée depuis cette date, comme la France ou la Grande-Bretagne. S'y ajoute, pour l'Allemagne, une (trop) forte concentration des activités de R&D dans une seule branche : l'automobile, et l'amorce d'un recul du nombre de PME innovantes.

Ce constat avait incité le gouvernement Schröder sortant à faire de la politique d'innovation une priorité. Et à comprendre l'innovation au sens le plus large. Si les hautes technologies sont vitales pour l'économie industrielle, l'économie de la connaissance requiert aujourd'hui des compétences nouvelles ; des compétences permettant d'optimiser la ressource-clef qu'est le savoir. Or outre-Rhin, ce sont les PME qui, en grande partie, détiennent et dispensent le savoir. Elles sont donc au cœur d'une politique de compétitivité globale qui décline certes le volet PME de la Stratégie de Lisbonne, mais qui va bien au-delà, puisqu'elle fait partie intégrante de la politique générale, tant économique que sociale, dont l'objectif premier est d'améliorer le cadre réservé aux activités – ce qui inclut aussi une révision en profondeur du système de formation. Le gouvernement Merkel poursuivra cette politique qui vise ni plus ni moins à promouvoir et diffuser dans l'ensemble de la société une véritable culture de l'innovation. Le rôle-clef y est dévolu à ce Mittelstand qui dispense à quelque 80 % des Allemands qualification professionnelle et identité sociale. C'est de son intelligence économique que dépend la compétitivité future de l'Allemagne.

A en croire le rapport 2005 du ministère fédéral de la Recherche (BMBF) sur la question, près des deux tiers du total des entreprises industrielles allemandes sont innovantes au sens où elles lancent des produits et procédés nouveaux ou améliorés (innovation incrémentale). Cela est dû à une série de facteurs structurels. Le premier est la forte internationalisation d'une industrie qui, pour préserver sa compétitivité à l'export, innove essentiellement en rationalisant ses process. Le second est le poids supérieur à la moyenne européenne (et des pays de l'OCDE) des PME dans la R&D industrielle. C'est là moins le reflet de l'importance des PME dans le tissu des entreprises (elles sont 3,4 millions, ce qui représente 99 % des sociétés ou 70 % des emplois) que de la concentration de PME exportatrices dans les branches-phares de l'industrie comme l'automobile, la chimie ou la construction mécanique où une PME sur deux exporte (voir REA 69/05). Le troisième facteur est lié aux précédents et à la forte culture du travail en réseaux de partenariat qui caractérise le *Mittelstand* (voir REA

Innovation par rationalisation des process et culture de réseaux

Les PME détiennent le savoir et construisent le lien social

64/03) : c'est la diffusion rapide et large à la fois (intersectorielle) des inventions comme des nouveaux savoirs techniques.

Le quatrième reflète un système de formation qui privilégie une approche en termes de métiers plutôt que de diplômes ; il se traduit à la fois par un niveau d'instruction générale élevé et des qualifications largement réparties : baccalauréat et/ou formation professionnelle pour quelque trois quarts des Allemands. Surtout, les formations dispensées sont très largement pilotées par le marché : les deux tiers des 16-20 ans disposent d'une formation professionnelle acquise dans le système dual, c'est-à-dire à la fois dans l'entreprise et au sein d'une école professionnelle (voir REA 69/04). Or c'est le *Mittelstand* qui supporte l'essentiel de cet effort de formation (80 % des apprentis), et tout particulièrement les PME industrielles (80 % de ces apprentis). En d'autres termes : la majorité des Allemands est formée et socialisée à la fois par ce *Mittelstand* industriel qui constitue non seulement la 'force de vente' à l'étranger dans les classiques branches motrices de l'économie allemande et prend une part active à l'innovation, mais qui est aussi un acteur majeur dans la construction du lien social.

Le transfert au cœur de la politique de soutien au *Mittelstand*

C'est donc un acteur stratégique pour l'avenir de la compétitivité allemande. Si la face la plus immédiatement visible des politiques d'innovation porte sur le soutien aux technologies-clefs (biotechnologies, nanotechnologies, TIC, etc.) ou sur le développement de pôles d'excellence en matière de recherche fondamentale et de compétences scientifiques ou universitaires, leur effort principal vise depuis toujours le soutien aux PME. Il s'agit de la large panoplie d'aides à la création de start ups technologiques (du capital-risque aux sociétés de participation en passant par les pépinières ; voir REA 55/02). Mais ces mesures s'inscrivent dans le cadre plus général d'une politique d'aide au *Mittelstand* développée à partir des années 1960 et qui englobe aujourd'hui les mesures les plus diverses : programmes d'aide au financement, d'accompagnement des transmissions d'entreprises (y compris par des mesures fiscales), d'aide à l'exportation, à la formation, à la mise en œuvre des TIC ... Ces politiques s'adressent aux entreprises réalisant un CA annuel inférieur à 1 million € et occupant jusqu'à 9 salariés (petites entreprises), et à celles dont le CA est inférieur à 50 millions € et occupant jusqu'à 499 salariés (entreprises moyennes). Elles se conjuguent à un autre champ : celui de la modernisation administrative, notamment *via* l'e-gouvernement (voir REA 61/03) et la débureaucratiation, qui vise à agir sur le cadre des activités. Depuis le milieu des années 1990, ces politiques de modernisation et d'innovation ont subi une inflexion : si les abondants instruments budgétaires ont été ciblés en fonction des besoins nouveaux puis concentrés pour en assurer une meilleure visibilité grâce à la récente création d'une banque dédiée (la KfW-Bankengruppe), l'approche dominante vise depuis lors le transfert et se place maintenant dans une vision holistique de la politique d'innovation (voir encadré ci-contre).

Bund : 2 ministères et 2 politiques d'innovation pour les PME

La « politique du *Mittelstand* » (*Mittelstandspolitik*) est *a priori* complexe. D'une part, parce que les politiques d'innovation allemandes mêlent nécessairement éléments nationaux et communautaires (PCRD, Stratégie de Lisbonne, etc.). D'autre part, parce que deux ministères sont compétents à l'échelon fédéral : celui de l'Économie (BMW) et celui de la Recherche (BMBF). Le premier mène une approche de politique économique générale dont fait partie le soutien aux PME, y compris en matière d'innovation ; le second se concentre plus particulièrement sur les grands programmes de recherche, mais sans négliger le soutien à la R & D, *high tech* ou non, des PME. Ces deux ministères sont donc amenés à coopérer et à créer des passerelles entre leurs différents dispositifs pour les optimiser ; ce fut d'ailleurs là une des premières mesures adoptées au début de ce siècle dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne. Elle s'est traduite notamment par le lancement en 2003 d'une *Offensive pro Mittelstand* qui relie entre eux les dispositifs des deux ministères. Il s'agit d'un affichage conjoint, destiné à mettre en réseau les différents dispositifs, grâce à d'innombrables passerelles – portails Internet et liens actifs vers des organismes-relais.

Cette mise en réseau vise aussi à assurer une meilleure visibilité de politiques à l'architecture complexe du fait de la répartition des compétences au sein de la République fédérale. Les compétences législatives en matière de recherche sont partagées entre le Bund et les Länder ; les Länder sont seuls compétents en matière d'éducation ; la politique économique relève en théorie du Bund, mais comme les Länder ont la souveraineté administrative (hors affaires étrangères ou douanes, il n'y a pas d'administration fédérale) et qu'ils disposent d'une large autonomie budgétaire, ce sont eux qui déterminent de fait sur leur territoire leur propre politique économique et structurelle – et donc leur propre politique d'innovation, qui mêle dès lors éléments nationaux, communautaires et régionaux. C'est ce facteur qui explique la compétitivité de Länder comme la Bavière, le Bade-Wurtemberg (voir dans ce numéro) et bientôt la Saxe. Le même facteur a abouti en 2000 à la création à Bielefeld en Rhénanie du Nord-Westphalie, d'une *Fachhochschule* privée, agréée par le Land, et qui a pour mission de former des cadres dirigeants pour les PME en général, dans les branches médias et TIC, en particulier (www.fhm-bielefeld.de). Cette création vient en appui de la politique structurelle régionale. Cette *Fachhochschule* des Mittelstands (FHM) est à la tête d'un réseau de quatre instituts, spécialisés dans la recherche sur le management, le transfert, la création d'entreprises et, bien sûr, la formation continue. L'un d'entre eux, l'Institut für den Mittelstand (IML, Lippe ; www.iml.fhm.de), a par exemple lancé l'an dernier un MBA « Direction d'entreprise dans le *Mittelstand* ».

Les Länder mènent leur propre politique

La nouvelle approche allemande de la politique d'innovation

L'éventail des politiques de réformes rassemblées sous le label *Agenda 2010* par le gouvernement Schröder était placé sous le signe des objectifs définis lors du Sommet de Lisbonne en 2000 : faire de l'Europe, à l'horizon 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Si la Stratégie de Lisbonne porte sur l'ensemble des champs politiques, l'innovation en est un concept-clé.

Or dans une économie globalisée, ce concept requiert une définition nouvelle. « *L'innovation signifie plus que le progrès technologique* », s'ouvre ainsi une page du site du ministère fédéral de la Recherche (www.bmbf.de/de/1316.php), entièrement consacrée à l'explication de la nouvelle acception de l'innovation. « *Innover, cela ne signifie pas seulement mettre en œuvre des technologies nouvelles, mais aussi de développer de meilleures conditions de travail, de veiller à un environnement plus largement préservé et de lancer des process plus efficaces* ». En effet, poursuit le texte, « *on pensait naguère que les innovations naissent dans un enchaînement linéaire : recherche fondamentale – recherche appliquée – développement expérimental – introduction sur le marché – diffusion. Mais entre temps, on a pris conscience que ce modèle est trop simpliste car il existe de nombreuses interactions entre ces différentes étapes* ».

La politique d'innovation allemande s'est donc adaptée à cette évolution. Sa nouvelle approche, holistique, repose sur l'argumentation suivante : « *Quand on poursuit l'objectif d'un soutien ciblé à l'innovation, il faut tenir compte des différents facteurs qui l'influencent. Les découvertes scientifiques et les prototypes construits dans les laboratoires de développement sont un élément important. Mais pour que les idées et inventions se transmutent en innovation, il faut qu'il y ait de fortes incitations à leur commercialisation et à leur large diffusion. Les facteurs décisifs sont alors notamment l'état de la concurrence sur les marchés, les possibilités d'accéder aux capitaux, la culture du risque et l'aptitude au changement dans la société, la présence en nombre suffisant d'une main d'œuvre qualifiée, l'existence de règles favorables à l'émergence de l'innovation, reposant sur des normes, des standards, la brevetabilité, des lois et règlements, etc. – une politique moderne de l'innovation doit prendre en considération l'ensemble de ces facteurs* ».

Enfin, et c'est le plus important, ces dispositifs relèvent d'une politique d'offre ou, pour le dire autrement : d'une approche du *bottom up* (et non du *top down*). Quel que soit l'échelon territorial, *les pouvoirs publics ne pilotent pas* ces politiques ; ils se contentent d'apporter leur soutien à l'initiative des acteurs privés en mettant à leur disposition des moyens (budgétaires) et des outils (infrastructures, portails et bourses d'échanges Internet...) – en réponse à une demande émanant du terrain. Qu'elles soient générales ou qu'elles s'adressent aux PME en particulier, les politiques d'innovation allemandes sont donc toujours *collectives* et largement générées par l'initiative privée. Elles sont portées par la

Bund et Länder : une approche de *bottom up*

société civile, *via* ses intérêts organisés : partenaires sociaux, fédérations professionnelles, chambres consulaires, fondations ou autres associations oeuvrant dans l'intérêt collectif. « *La politique du Mittelstand est une mission transversale qui ne peut être menée à bien que dans le dialogue et la coopération en partenariat* » ; voilà par exemple comment le ministère fédéral de l'Economie définissait sa politique en 2003. Il s'agit là d'une donne structurelle, par définition insensible à tout changement de gouvernement. Elle repose sur deux piliers fondamentaux du « modèle rhénan » : le premier est une acception et, partant, une structure de l'Etat qui repose sur l'organisation de la société civile dont les pouvoirs publics sont un acteur parmi d'autres (voir REA 67/04). Le second réside dans cette approche ordo-libérale (voir REA 73/05) largement commune aux forces de la société comme du monde politique ou économique outre-Rhin : elle privilégie la concurrence des marchés. Dans son rapport 2005 sur la compétitivité technologique, le BMBF résume ainsi la priorité de la politique d'innovation allemande : « ... *donner aux entreprises des directives et soutenir la recherche dans des technologies prédéfinies n'est pas le moyen adéquat. Il importe plutôt de laisser émerger une diversité de 'designs d'innovation' et leur permettre d'entrer en concurrence* ».

Un flux omnidirectionnel
d'information démultiplié
par l'Internet

Le dialogue entre une multitude d'acteurs exige une circulation permanente de l'information ; et surtout une circulation omnidirectionnelle étant donné leur polycentrisme. Ce flux est assuré par les relais traditionnels que sont les médias d'information générale, l'information spécialisée et les programmes de formation proposés par les CCI, les acteurs publics ou les fédérations professionnelles, de même que les salons professionnels, lieux d'échanges interpersonnels par excellence. S'y ajoute aujourd'hui la très large diffusion d'Internet qui à la fois facilite et démultiplie la circulation de l'information ; Internet est dès lors le vecteur privilégié de cette politique d'innovation collective allemande. Voilà une des raisons pour lesquelles les gouvernements allemands ont multiplié les « offensives » ciblées pour inciter les PME à s'équiper (voir REA 61/03), y compris l'artisanat (voir REA 48/00) ; une autre étant qu'ils misent sur l'effet levier de la numérisation des échanges. Enfin, le Web permet surtout d'accroître la transparence des diverses politiques d'innovation – et donc leur efficacité –, puisqu'elles sont désormais toutes accessibles à la masse. Et, élément crucial en ce qui concerne les PME allemandes : cet outil coïncide idéalement avec une culture des affaires (ou de la compétitivité) construite depuis toujours sur la circulation et le partage des savoirs.

L'enjeu : *manager* la circulation
des savoirs pour l'optimiser

Les trois quarts des Allemands étant socialisés dans et par l'entreprise, l'intelligence de l'économie est une caractéristique structurelle de l'identité économique et sociale allemande. Par ailleurs, la démocratie allemande, y compris économique, s'est construite sur la libre circulation de l'information (en opposition à une double expérience historique où les savoirs étaient accaparés par les régimes hitlérien et soviétique). Or plus que jamais, aujourd'hui, la globalisation des activités exige d'une économie aussi ouverte que celle de l'Allemagne qu'elle se comporte comme une organisation apprenante. Il s'agit dès lors non plus d'organiser la circulation des savoirs, mais de *manager* celle-ci intelligemment afin d'optimiser, dans une approche de performance globale propre à chaque entreprise, le *processus* que résume ainsi par exemple le ministère de l'Economie du Bade-Wurtemberg : « *acquérir le savoir, le transformer et l'échanger* » (www.wm.baden-wuerttemberg.de). Vues sous cet angle, les politiques visant à développer l'intelligence économique existent bel et bien outre-Rhin, et en nombre. Il s'agit d'impulsions destinées à promouvoir la diffusion du *knowledge management* ou, en traduction allemande : *Wissensmanagement*.

Le *Mittelstand* en retard sur
les grandes entreprises

Leur approche porte sur l'innovation des *process*, considérés sous un angle global, en l'occurrence non plus seulement ceux de production, mais plus généralement de l'ensemble de ceux qui organisent la vie de l'entreprise et la rendent innovante pour être et rester compétitive. Au cœur de cette nouvelle vision de la performance globale se trouve le facteur humain, c'est-à-dire l'indi-

vidu. Le ministère de l'Economie du Bade-Wurtemberg l'exprime ainsi : l'innovation « *naît dans un processus où l'économie, la science, la formation et la société agissent en réseau, et dont le centre est l'individu en tant que porteur des savoirs* ». A l'échelle de la politique des pouvoirs publics, cela implique une réforme du système de formation, menée conjointement avec les partenaires sociaux et les fédérations professionnelles, et dont l'enjeu est constitué par le développement des compétences-clefs ou l'incitation à la formation tout au long de la vie. A l'échelle des grandes entreprises, le *Wissensmanagement* est déjà largement mis en œuvre, ce qui a profondément modifié le pilotage de groupes comme Siemens (voir *REA 70/05*) : les circuits décisionnels s'en sont trouvés simplifiés et raccourcis, permettant l'émergence de synergies transversales autour de missions. Mais le *Mittelstand* est en retard. Car, comme l'explique le ministère fédéral de l'Economie, « *souvent, les PME ne sont pas en mesure de dégager les moyens financiers requis pour recourir à des expertises extérieures* ».

La majeure partie de l'effort public concerne donc l'amélioration de la formation des salariés et dirigeants. BMBF et BMWa se partagent le travail. Le ministère fédéral de la recherche se préoccupe pour l'essentiel du développement de méthodes de management du savoir dans le cadre de ses projets-phares. A cet effet, il a soutenu de 1999 à 2004, à hauteur de 10 millions €, un réseau *ad hoc*, appelé SENEKA (Service-Netzwerke für Aus- und Weiterbildungsprozesse). Il rassemblait quelque 27 entreprises allemandes et étrangères (qui ont abondé le programme de 10 millions €) et six instituts de recherche allemands sous la houlette de l'Université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle. A ces travaux, destinés à la pratique des PME, était également associé le Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), cet organisme qui, à l'échelon fédéral, est le lieu de concertation et de pilotage de la politique de formation professionnelle des partenaires sociaux, et qui contribue à l'élaboration des profils de métiers ou leur modernisation. Le programme comprenait aussi bien des approches en termes de qualification que des approches en terme de compétitivité régionale (réseaux de partenariats souvent à l'origine de *clusters*, comme par exemple dans le Bade-Wurtemberg) ou de l'organisation en réseaux de structures apprenantes. Il va sans dire que les Instituts Fraunhofer, spécialistes de la recherche appliquée dans le *Mittelstand*, étaient étroitement associés aux travaux de SENEKA (www.zlw-ima.rwth-aachen.de).

De son côté, le ministère fédéral de l'Economie a lancé à l'été 2005 deux programmes à destination des PME : *WissensMedia*, dédié à la mise en œuvre des logiciels de *business intelligence*, notamment dans l'administration publique, et l'Initiative '*Fit für den Wissenswettbewerb*' (« En forme pour la concurrence des savoirs ») qui vise le transfert des méthodes de management du savoir dans le réseau des PME. Cette Initiative prend des formes variables, allant de la sensibilisation (*road shows*) à l'audit ('bilans des savoirs') en passant par la mise en concurrence de *best practices*. La gestion et l'accompagnement scientifique des deux programmes sont confiés à la Ruhr-Universität de Bochum et à la Sozialforschungsstelle Dortmund, un institut interdisciplinaire de recherche sur le travail qui dépend du ministère de l'Economie, de la Recherche et des Technologies du Land de Rhénanie du Nord-Westphalie. Leur pilotage s'effectue *via* un portail créé *ad hoc* : www.wissenmanagen.net. Car ces programmes reposent sur une architecture en réseaux et, il faut le rappeler, sur une logique de *bottom up*. Les acteurs liés d'une manière ou d'une autre à ces efforts de transfert ou de formation sont donc par définition innombrables, d'autant que par ailleurs, ces programmes et initiatives sont reliés à l'éventail d'offre de conseil à destination des PME (création, développement, modernisation) ou aux divers programmes de diffusion du B2B. Eux-mêmes mis en réseaux (avec portails Internet), ils sont pilotés par diverses organisations parmi lesquelles le Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR, Darmstadt ;

BMBF : soutien au développement de méthodes de management

BMWi : soutien au transfert de ces méthodes dans les PME

www.ec-net.de) ou la Fédération des organisations de conseil en innovation et technologies, VITO (www.vito-verband.de).

www.wissenmanagen.net :
un réseau de réseaux

Parmi les acteurs des programmes portant sur le *Wissensmanagement*, on trouve ainsi des réseaux thématiques, comme ce Groupe de travail Bilan des savoirs (*Arbeitskreis Wissensbilanz* ; www.akwissensbilanz.org) qui rassemble les entreprises s'étant prêtées à l'exercice de l'audit. Ou bien, en matière de *best practices*, le réseau Projets Innovants (*Innovationsprojekte*) du FAZ Institut, la filiale conseil en management de l'éditeur du quotidien des affaires *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (www.faz-institut.de). L'offre de cet institut rassemble et décline les programmes les plus divers : TOP (dialogue intersectoriel lancé par le BMWA), EUNET-TOP (échanges entre grands groupes européens créé à l'initiative de l'UE), e-Volution (programme européen de soutien à la mise en œuvre de l'*e-business* dans les PME de 3 Etats membres), Kompass (systèmes de communication ; Land de Hesse) et BEST EXCELLENCE Rhein-Main (soutien à la création d'entreprises dans la région Rhin-Main). A citer également un groupe de travail qui s'est doté en 2002 du statut d'association à but non lucratif : l'*Arbeitskreis Wissensmanagement Karlsruhe e.V.*, et qui se veut un forum d'échanges et de transfert entre la théorie et la pratique ; ses séminaires mettent en relation des cadres des entreprises de la région de Karlsruhe avec des enseignants et étudiants des universités, des *Fachhochschulen* et des *Berufsakademien* (formation en alternance dans le supérieur) du Bade-Wurtemberg (www.arbeitskreis-wissensmanagement.org).

Implication d'institutions réputées :
Société Fraunhofer, ...

Tous ces dispositifs apportent une plus grande visibilité (et praticabilité) à des réseaux préexistants et se contentent souvent de les relier entre eux ou avec des institutions oeuvrant depuis longtemps à l'innovation comme au transfert des savoirs. Parmi ces dernières figurent bien sûr les Instituts de la Société Fraunhofer fondée en 1949 à Munich pour gérer les fonds de soutien à la R&D dans les entreprises. Son rayon d'action, d'abord limité à la Bavière, s'étend à l'ensemble de la RFA en 1951, quand le Bund la charge de gérer le fonds ERP du Plan Marshall. Peu après, la société devient le troisième pilier du paysage allemand de la recherche, aux côtés de la Deutsche Forschungsgemeinschaft et de la Max-Planck-Gesellschaft. Elle pilote aujourd'hui le « Bureau de l'innovation » créé dans le cadre de la politique générale de l'innovation du gouvernement fédéral. Dans ce contexte, l'Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), spécialiste de l'économie du travail et des organisations, a réalisé un rapport dans lequel il identifie huit thèmes, autant « d'impulsions » pour une approche holistique de la dynamique, et dont l'une concerne la « force d'innovation des PME ». S'il rappelle l'importance d'un soutien ciblé (capitax), il accorde une place particulière au transfert et développement des savoirs dans l'entreprise. Cela requiert « *des structures et des processus, mais aussi une culture d'entreprise et une GRH qui permettent à l'entreprise de développer sa capacité à absorber le savoir* ». Et l'IAO plaide, en autres, pour une offre de *coaching* à destination de PME auxquelles une culture souvent patriarcale, ou très spécialisée, comme les impératifs de la gestion au quotidien interdisent de mener par elles-mêmes un tel effort de formation.

... et Fondation Steinbeis
dans le Bade-Wurtemberg

Parmi les acteurs institutionnels figure également la Fondation Steinbeis, créée en 1971 dans le Bade-Wurtemberg avec pour mission d'accompagner le *Mittelstand* du Land dans le processus de globalisation des activités (voir dans ce numéro). En 2000, le cercle des centres de transfert de la Fondation s'est enrichi du Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation (Stuttgart), une filiale du prestataire de services de traduction et de *business intelligence* transline (Reutlingen). Ce centre, spécialisé dans les solutions informatiques, est membre du réseau du programme *WissensMedia* et participe, à ce titre, au concours des *best practices*. Mais, comme l'explique ce centre sur sa page d'accueil (www.steinbeis-wissensmanagement.de), les logiciels ne sont qu'un outil placé au service de l'individu et de l'organisation, détenteurs premiers du savoir ; « *une entreprise intelligente est une organisation apprenante*

qui met en œuvre de manière ciblée son précieux savoir ». Il vient de co-organiser le premier congrès allemand sur le management du savoir qui s'est tenu à Stuttgart les 10 et 11 novembre 2005 (www.wissensmanagement-tage.de). La liste des partenaires comprenait des entreprises USU AG (Möglingen), Speakers Excellence (Stuttgart), Moresophu (Munich), ainsi que les Editions W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG (Bielefeld) qui éditent la revue spécialisée destinée aux cadres de GRH : *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*. Ce magazine, créé voici sept ans et diffusé à près de 10 000 exemplaires (dont 3 300 lors de salons professionnels), était co-organisateur de la manifestation. Son site, qui met à disposition une version en ligne de la revue, fait également office de portail, présentant de nombreux liens vers entreprises, institutions et établissements de formation/recherche oeuvrant dans le domaine (www.wissensmanagement.net). Le prochain congrès se tiendra les 12 et 13 octobre 2006 à Stuttgart.

Car c'est bien aussi et avant tout de GRH qu'il s'agit – d'une GRH vouée à la performance globale d'une entreprise qui place la compétence individuelle au centre des process. La question concerne dès lors directement les partenaires sociaux, en charge de l'organisation du travail. Ils s'impliquent doublement dans cet effort collectif d'innovation et d'intelligence. D'abord *via* une institution : le RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (www.rkw.de), une association créée à l'origine en 1921 et qui est renée de ses cendres en 1948, à l'initiative d'entreprises, des partenaires sociaux et d'acteurs publics. Reflet de la structure fédérale de l'Allemagne, elle est organisée en 12 fédérations régionales rassemblées sous une holding fédérale ; toutes sont elles-mêmes organisées en réseaux (5 000 partenaires). Le RKW a depuis toujours pour mission de développer la compétitivité du *Mittelstand* et il agit à deux niveaux : en formulant des préconisations à destination du monde politique pour améliorer le cadre réservé aux activités ; en accompagnant de ses activités de formation et de conseil les PME dans leur processus de modernisation et, plus spécifiquement, de rationalisation. Ensuite, les syndicats, dans la mesure où ils défendent les droits des salariés, sont concernés au premier chef par cet effort. S'ils ne sont pas directement présents dans les PME, ils s'impliquent en revanche dans la formation des représentants élus aux Conseils d'établissement (*Betriebsrat*, voir REA 72/05). Et la formation au *knowledge management* en fait dès lors partie, étant donné que le point commun à ces nouvelles approches de l'organisation est que désormais, « *les salariés sont considérés bien plus comme des individus flexibles et bien moins comme des personnes revêtues d'une fonction* » (Wilkesmann et al., 2003).

Les partenaires sociaux ont une part active dans la formation

« **LE SAVOIR S'APPRÉCIE QUAND ON LE PARTAGE** ». Cette sentence du patron de McKinsey Allemagne, formulée à propos du management du savoir au sein de l'entreprise, peut s'appliquer à l'ensemble de l'économie allemande, *a fortiori* à ce *Mittelstand* qui crée le lien social. Car aux yeux des acteurs politiques et économiques allemands, l'intelligence économique signifie bien plus que les stratégies de compétitivité territoriale ou de modernisation du tissu des entreprises. Il s'agit d'une approche de l'innovation qui englobe l'ensemble de la société : ses structures et modes d'organisation comme chacun des individus. La globalisation des activités, le regain de la concurrence sur le marché mondial, mais aussi le vieillissement démographique forcent les entreprises et leurs salariés à générer une nouvelle aptitude à l'innovation. « *Les entreprises sont le moteur de l'innovation* » ; il convient donc d'améliorer le climat général incitant à l'innovation, plaident les chambres de commerce, de même que la Fédération de l'Industrie BDI. Les pouvoirs publics s'y emploient, agissant sur le cadre des activités et mettant à la disposition des entreprises un ensemble somme toute consistant de moyens, bien qu'encore trop peu différencié, comme le regrette l'IAO face à la nature de l'enjeu.

En effet, « de nombreux pays savent faire aujourd'hui aussi bien que nous, ils maîtrisent eux aussi ce qui faisait l'excellence de l'innovation et de la production allemandes ». Il faut donc aujourd'hui « faire mieux que bien – pour reconquérir cet avantage compétitif qui finance notre prospérité, notre sécurité, notre standard de vie », poursuit cet Institut Fraunhofer dans son rapport. Pour y parvenir, c'est un changement culturel qui s'impose : « dans un monde global en mutation incessante, il faut agir et non pas réagir... ; saisir le changement comme une chance et non pas une menace – voilà le défi que doivent relever tous les groupes constitutifs de la société, chacun et chacune », explique l'institut. Voilà ce que cherchent à impulser tous ces réseaux où les PME allemandes puisent leur intelligence : une nouvelle culture du risque – une culture collective qui encourage l'action et sanctionne l'échec éventuel comme une étape positive dans un processus apprenant, et qui place l'individu et ses capacités au centre de l'économie de la connaissance ou de la société du savoir.

Indications bibliographiques

- *Bürokratiekosten kleiner und mittlerer Unternehmen. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, juin 2004 (www.ifm-bonn.org)*
- *Deutschland innovativ. Ein Beitrag der Fraunhofer-Gruppe im Innovationsbüro für die „Partner für Innovation“, 31-03-05 (www.iao.fraunhofer.de)*
- *100 Vorschläge für mehr Wachstum in Deutschland. Wirtschaftspolitische Positionen 2005 der IHK-Organisation et Wirtschaftspolitische Positionen 2004 der IHK-Organisation. Wege aus der Wachstumskrise – Leitlinien für die Wirtschaftspolitik, DIHK (www.dihk.de)*
- **ILSKENSMEIER S.**, *Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*, Dortmund, 2001 (www.sfs-dortmund.de)
- *Innovationen und Zukunftstechnologien im Mittelstand – High-Tech Masterplan. Eine Initiative der Bundesregierung im Rahmen von „pro Mittelstand“, BMWa et BMBF, 2004*
- **KLUGE J. et al.**, *Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, McKinsey & Co., Deutschland, 2003*
- *KMU und Innovation. Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn octobre 2004 (www.fes.de)
- *Mittelstandsmonitor 2004. Chancen zum Aufschwung nutzen*, KfW Bankengruppe, Frankfurt/Main, février 2004 (www.kfw.de)
- *Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen. Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Arbeitsplätze*, BMWa, Berlin, mai 2005 (www.bmwa.bund.de)
- *Mittelstandstag 2004. Wachstum und Innovation im Mittelstand, BMWa, Dokumentation Nr. 543, janvier 2005 (www.bmwa.bund.de)*
- *Mut zum Wandel lohnt sich ! Innovations-, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Politische Forderungen und Wachstums-Initiativen des ZVEI*, février 2005 (www.zvei.de)
- **DE LA PAIX R.**, « Capital-investissement en Allemagne », *Regards sur l'économie allemande*, n°55/02
- *Perspektiven für Zukunftsmärkte. Erfolg mit Innovationen auf internationalen Märkten*, Fraunhofer Gesellschaft, 2005 (www.fraunhofer.de)
- *The Future of Knowledge Management – Ergebnisse einer Delphi-Studie. „Perspektiven eines modernen Wissensmanagements in Netzwerken – Trends und Szenarien“*, Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Produktionstechnik, mars 2004 (www.ipk.fhg.de)
- **WILKESMANN U., RASCHER I.**, *Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Hans Böckler Stiftung, 2003
- *Wissensmanagement – nicht nur eine Software-Lösung*, Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation, mars 2005 (www.steinbeis-wissensmanagement.de)
- *Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005*, BMBF (www.bmbf.de)