



# 2011

plus de 1100 événements  
pour voir le jour à l'export

[www.ubifrance.fr/agenda](http://www.ubifrance.fr/agenda)

**Découvrez le Programme France Export 2011 de votre développement international : plus de 1100 événements dans le monde pour aider les PME et TPE dans leurs projets.**

**Rejoignez les 16000 entreprises françaises déjà mobilisées en 2010.**



Avec UBIFRANCE et les Missions Economiques, les Chambres de Commerce en France et à l'étranger, SOPEXA, ADEPTA, les fédérations professionnelles et de nombreux opérateurs privés, mettez toute la puissance d'une véritable «équipe de France de l'export» au service de votre performance.

Salons internationaux  
Rencontres d'acheteurs étrangers  
Forums d'affaires

Présentations de produits et de savoir-faire français  
Missions de découverte d'un marché...

**UBIFRANCE**  
ET LES  
MISSIONS ÉCONOMIQUES

facilitateur d'export

Contactez nous au : **N°Azur 0 810 817 817**

COÛT D'UN APPEL LOCAL

[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

# L'USINE NOUVELLE

# Wirtschafts Woche

SUPPLÉMENT AU NUMÉRO 3233 DU 31 MARS 2011. NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

**BUSINESS**  
NOS CHAMPIONS SE  
RESSEMBLENT TANT... **»» PAGE 10**

**REPORTAGE**  
EUROCOPTER, LES RECETTES  
DE L'INTÉGRATION **»» PAGE 32**

**RÉGIONS**  
KÜNZELSAU, LE ROYAUME  
DU MITTELSTAND **»» PAGE 44**

## SPÉCIAL FRANCE-ALLEMAGNE



**A la veille de l'ouverture de la Foire de Hanovre, 45 pages d'enquêtes, de reportages, d'analyses comparées... Et un entretien exclusif avec François Fillon.**

La Bavière et la France ont beaucoup en commun.



Invest in Bavaria

www.invest-in-bavaria.com

Par exemple, leurs façons de construire des châteaux : avouons-le, au XIX<sup>e</sup> siècle Louis II s'est laissé inspirer par Versailles pour le Herrenchiemsee (ci-dessus). Entre-temps la Bavière a bien changé. Cela peut vous intéresser de jeter plus qu'un œil pour le vérifier.

En Bavière notre devise est « en avant toutes ! ». Le PIB bavarois occupe la 7<sup>e</sup> place en Europe. De plus, la Bavière est en tête dans le domaine des hautes technologies en Allemagne. Avec le pouvoir d'achat le plus élevé, la Bavière se situe au cœur de l'espace économique européen qui compte près d'un demi-milliard de consommateurs.

Ministère Bavarois de l'Économie,  
des Infrastructures, des Transports et de la Technologie



## sommaire

### indicateurs

- Deux poids lourds de l'économie mondiale ..... P.04
- L'Allemagne est mieux adaptée à l'industrie ..... P.06

### entretien

- Interview de Rainer Brüderle, ministre allemand de l'Économie ..... P.08
- Entretien avec François Fillon ..... P.28
- Interview de Frank Esser, PDG de SFR ..... P.42
- Le débat des rédactions ..... P.52

### produire

- Nos champions se ressemblent tant ..... P.10
- L'autre grande puissance de l'agroalimentaire ..... P.18
- Les secrets de la machine à exporter ..... P.22
- Les pépites de la mécanique française ..... P.24

### manager

- Eurocopter, les recettes de l'intégration ..... P.32
- À Stuttgart, la machine Trumpf a redémarré ..... P.36
- L'apprentissage des deux côtés du Rhin ..... P.40

### innover

- Le royaume du Mittelstand ..... P.44
- Fraunhofer, le creuset des innovations ..... P.48
- Les leçons des meilleures usines allemandes ..... P.50

Rédaction en chef de ce supplément : Thibaut De Jaegher  
Maquette : Sébastien Sibiril, Christine Liber  
Supplément de « L'Usine Nouvelle » n° 3233  
du 31 mars 2011 (commission paritaire n° 0712/T81903)  
Ne peut être vendu séparément.  
Une publication du groupe Cisi, Antony Parc II -  
10 place du Général-de-Gaulle - BP 20156 - 92186 Antony Cedex.  
Directeur de publication : Christophe Czajka  
Impression : Roto France Impression 77185 Lognes  
Photo de couverture : Gilles Bassignac

# Grandes puissances

**D**e son puissant voisin, la France envie tout. Sa rigueur financière, sa fiscalité réputée plus avantageuse, son coût du travail présumé plus faible, sa productivité évidemment bien meilleure, ses machines-outils qui s'exportent si bien, son Mittelstand, ces fameuses entreprises de taille intermédiaire qui nous feraient tant défaut... La litanie pourrait ainsi être égrenée sans fin en y ajoutant la qualité des produits allemands ou la puissance en matière d'innovation.

À trop regarder de l'autre côté du Rhin, notre pays rêve de transformer le « made in France » en un nouveau « made in Germany ». Ce n'est ni possible ni souhaitable. Et ce n'est sûrement pas pour cette fascination que la France est l'invitée d'honneur du plus grand salon industriel du monde, la Foire de Hanovre (1). Bien au contraire. On ne l'entend pas assez, on ne le voit pas assez mais, de Hambourg à Munich, de Berlin à Francfort, la France fascine. Comme le souligne Roland Tichy, le rédacteur en chef du magazine « WirtschaftsWoche », les Allemands envient notre expertise dans le nucléaire, notre capacité à créer de grands programmes d'infrastructures comme le TGV ou notre talent pour l'aéronautique...

Regarder les avantages compétitifs de nos deux pays est riche d'enseignements. C'est ce que nous avons voulu faire avec nos confrères de « WirtschaftsWoche ». En croisant nos reportages, nos enquêtes, nos regards, nous avons pris le pouls du couple franco-allemand. De cet exercice, les deux pays ne ressortent pas en concurrents frontaux, mais plutôt comme des alliés. Des partenaires liés indéfectiblement par un avenir et des intérêts communs. Il est bon de le rappeler : la France demeure, depuis cinquante ans, le premier partenaire commercial de l'Allemagne, et vice versa. Les échanges entre Paris et Berlin ont pesé 150 milliards d'euros en 2010. Ceux entre Berlin et Paris, 120 milliards.

Comme le ministre allemand de l'Économie, nous devons donc apprendre à nous réjouir des succès de l'un et de l'autre. Tout simplement parce qu'ils sont bons pour les deux côtés du Rhin. Également parce qu'ils font de nos deux pays une puissance de premier plan. Ensemble, la France et l'Allemagne ont engendré (et mené au sommet) le seul concurrent capable de rivaliser avec Boeing : Airbus. Ensemble, ils créent 36 % de la richesse produite dans l'Union européenne. Ensemble, ils occupent la première place du palmarès des exportateurs. Ensemble, nos deux pays constituent la deuxième économie mondiale. Derrière les États-Unis, mais devant la Chine. C'est prometteur, non ? ■

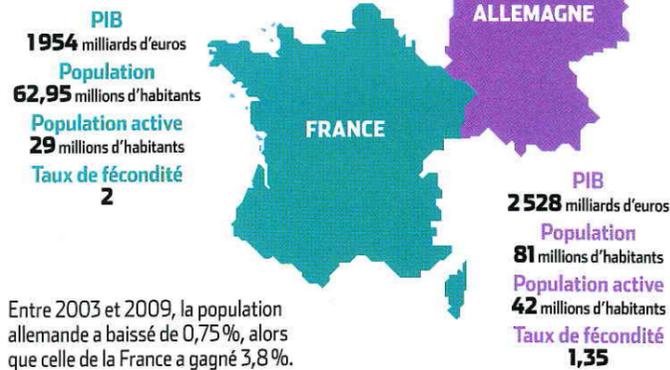


THIBAUT DE JAEGER  
Rédacteur en chef

**Ensemble, nos deux pays constituent la deuxième économie du monde. Derrière les États-Unis mais devant la Chine.**

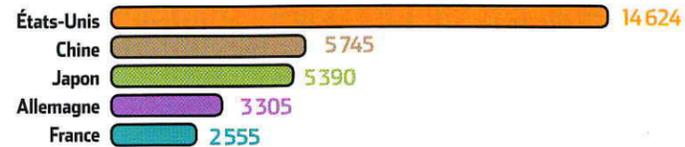
(1) Elle ouvrira ses portes le 4 avril.

## DEUX POIDS LOURDS DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

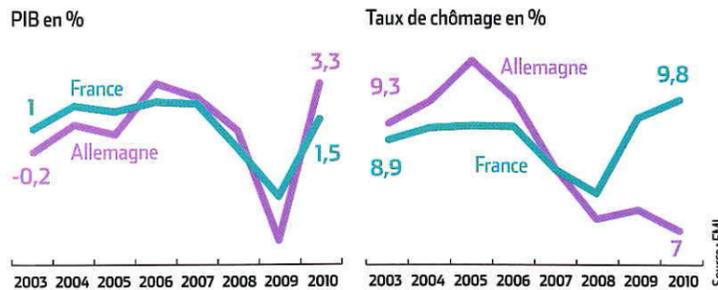


Sources: FMI, Eurostat. Chiffres 2009 population France métropolitaine, taux de fécondité 2010

Entre 2003 et 2009, la population allemande a baissé de 0,75%, alors que celle de la France a gagné 3,8%.

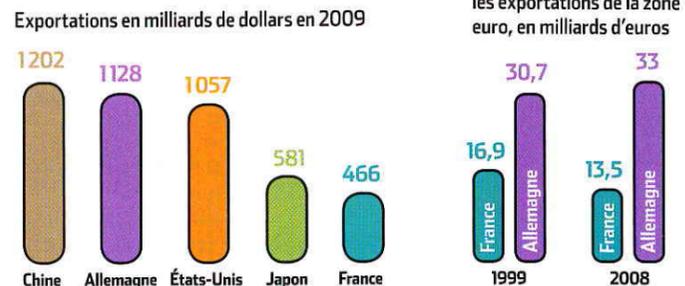


## COISSANCE PLUS FORTE ET MOINS DE CHÔMAGE EN ALLEMAGNE



Source: FMI

## LE MADE IN GERMANY SE VEND MIEUX

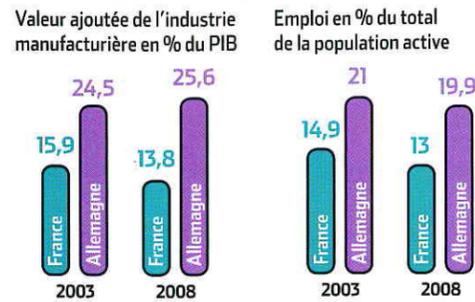


L'industrie allemande sait se vendre. Surtout, elle se positionne sur les marchés les plus dynamiques. 40% seulement des exportations allemandes sont destinés à la zone euro, contre 60% en France.

Source: Destatis

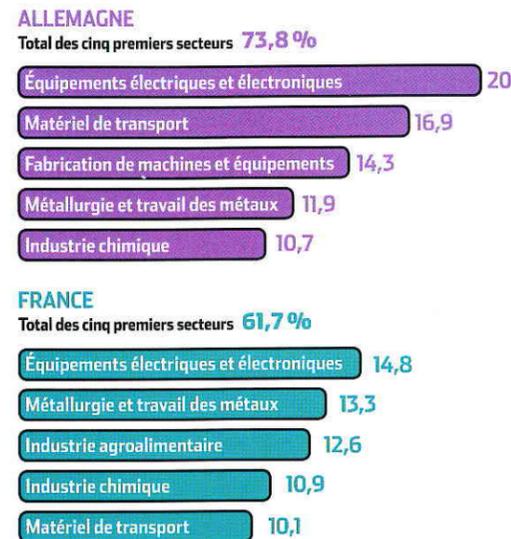
## DES STRATÉGIES DIFFÉRENTES

Toujours puissante, l'industrie allemande...



... est très concentrée

Cinq premiers secteurs industriels de chaque pays (en % de la valeur ajoutée totale, en 2007)



Depuis 2000, l'industrie allemande s'est renforcée dans les biens d'équipement très demandés dans les pays émergents. Elle s'est davantage positionnée sur le haut de gamme. Le nombre de véhicules produits dans l'automobile a progressé en vingt ans alors qu'il a reculé de plus de 30% en France.

## L'Allemagne plus techno

Valeur ajoutée de l'industrie manufacturière, en fonction de l'intensité technologique (en %, en 2008)

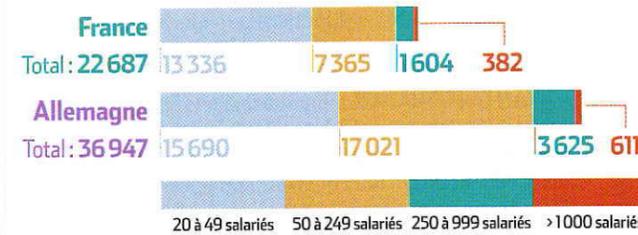


Sources: OCDE, Eurostat

## DES PME GRANDES ET PLUS RENTABLES OUTRE-RHIN

Le Mittelstand, cœur de l'économie allemande

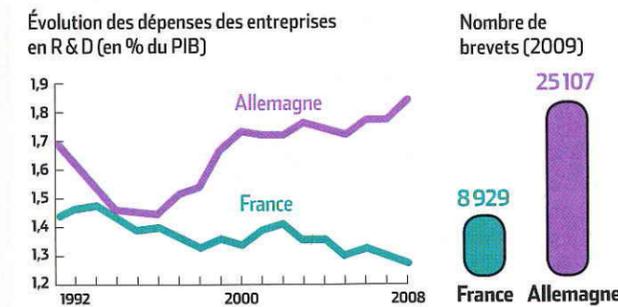
Taille des entreprises dans l'industrie manufacturière (2007)



L'Allemagne mise sur le fameux Mittelstand, des PME familiales plus grandes que les PME françaises. En France, la volonté du gouvernement de « faire grossir les PME » doit encore porter ses fruits. Mais la France peut s'appuyer sur ses grands groupes, plus nombreux que les allemands.

## L'INNOVATION FRANÇAISE À LA TRAÎNE

Les entreprises réduisent leurs investissements...



...qui restent plus concentrés

Dépenses moyennes de R & D par entreprise engagée dans la R & D (2004)

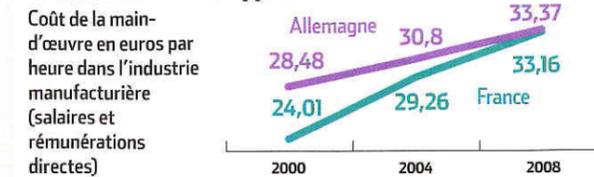


Les entreprises allemandes dépensent 1,8% du PIB en R & D et font partie des « champions de l'innovation », selon le tableau de bord de l'U.E. en 2010. Dans le ventre mou du classement, les françaises, moins nombreuses à faire de la R & D, dépensent en moyenne plus que leurs voisines.

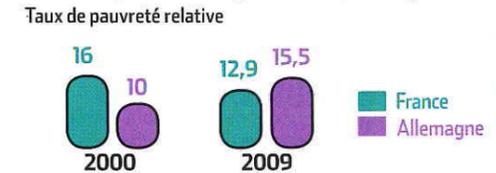
Sources: eurostat, OEB

## LE PRIX DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le coût du travail se rapproche...



...mais la pauvreté augmente en Allemagne



L'Allemagne a opté pour la modération salariale au début des années 2000. Le coût du travail a progressé plus vite en France.

Sources: Eurostat-Cour des comptes

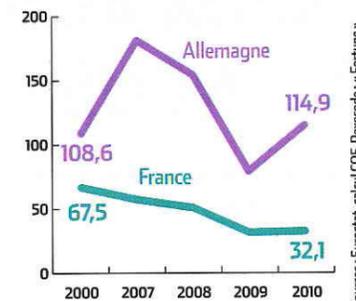
## Multinationales : léger avantage à la France

Nombre d'entreprises classées dans le Fortune Global 500 (2009)



## La rentabilité, un problème français

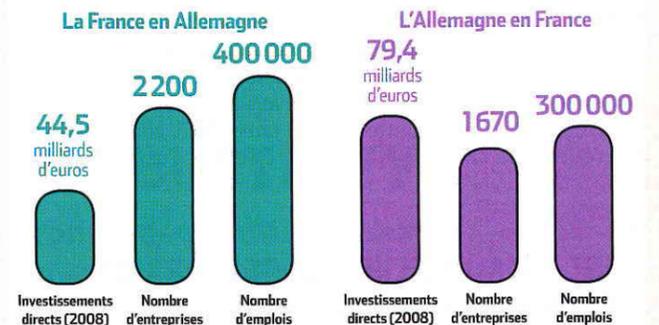
Excédent brut d'exploitation dans l'industrie en milliards d'euros



Sources: Eurostat, calcul COE-Reveco, « Fortune »

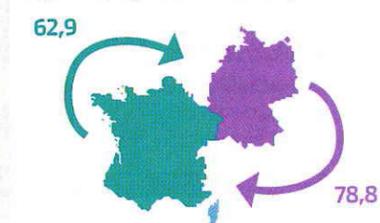
## LES ÉCHANGES DES DEUX PARTENAIRES

Le poids des entreprises chez leur voisin



## Clients et fournisseurs

Exportations (en milliards d'euros)



L'Allemagne est le premier client et le premier fournisseur des entreprises françaises. La France n'est que le troisième fournisseur de son voisin, derrière les Pays-Bas et la Chine.

Sources: douanes, AFI

Fiscalité

# L'ALLEMAGNE EST MIEUX ADAPTÉE À L'INDUSTRIE

Nicolas Sarkozy veut faire converger les systèmes fiscaux des deux pays pour améliorer la compétitivité des entreprises. Si les systèmes sont proches, celui de l'Allemagne privilégie les industriels.

PAR SOLÈNE DAVESNE

**F**aut-il à tout prix imiter la fiscalité allemande pour renforcer la compétitivité des entreprises françaises? Nicolas Sarkozy semble le croire. Début mars, la Cour des comptes lui a remis un rapport complet sur le système fiscal des deux pays. Le débat sur la TVA sociale, qui a été mis en place outre-Rhin depuis 2007, alimente les réflexions sur la convergence entre la France et

l'Allemagne. Dans les faits, les deux systèmes fiscaux se ressemblent. Mais les logiques sont différentes. «La fiscalité allemande n'est ni plus simple ni plus favorable en général, juge Nicolas Jacquot, avocat fiscaliste au cabinet Arsene Taxand, mais elle est adaptée au tissu d'entreprises du pays, dominé par les PME et l'industrie».

### IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS AVANTAGE FRANCE

Certes, l'Allemagne affiche un taux facial d'imposition plus bas. Les sociétés y sont imposées en moyenne à 31% de leurs bénéfices. Un taux qui comprend plusieurs taxes, dont l'impôt sur les sociétés (à 15%, l'un des plus bas d'Europe) et le «Gewerbesteuer» (sorte de taxe professionnelle) levé par les collectivités locales. En comparaison, le taux de l'impôt sur les sociétés est de 34,4% en France. «Les taux sont plus bas en Allemagne mais l'assiette y est aussi plus large», souligne Michel Aujean, fiscaliste au sein du cabinet Taj. Résultat, le niveau d'imposition n'est pas très différent entre les deux pays. «L'écart entre l'impôt sur les sociétés payé en France et en Allemagne est marginal. Ce n'est pas sur cela que se joue la compétitivité de l'industrie», juge Philippe Blandinières, le PDG d'Elmetherm, qui possède un site industriel en Haute-Vienne et un autre en Rhénanie. Surtout, grâce aux niches fiscales (106 milliards d'euros selon la Cour des comptes), les sociétés françaises ne seraient taxées réellement qu'à 22% de leurs bénéfices, selon les calculs de Bercy.

Avec des assiettes différentes, tout dépend de la situation de l'entreprise. Le crédit d'impôt recherche (4 milliards d'euros en 2010) est envié par les industriels allemands. La fiscalité chez nous est beaucoup plus intéressante pour les reports des déficits des années antérieures (ce qui permet à Total, par exemple, de ne pas payer d'impôt sur les sociétés en France en 2009). À l'inverse, la fiscalité allemande est plus favorable pour les amortissements des «goodwills», ce qui réduit le coût d'une fusion-acquisition, et pour la remontée des dividendes vers les sociétés mères. «Cela renforce les possibilités d'investissements des entreprises», juge Nicolas Jacquot. L'alignement sur l'Allemagne ne profiterait pas à tous.

### IMPÔT SUR LE TRAVAIL AVANTAGE ALLEMAGNE

Les deux pays voisins ont fait le choix de modèles différents. En France, les cotisations sociales reposent davantage sur les employeurs qu'en Allemagne. La part patronale représente 70% des charges chez le premier, contre 50% chez le second. Un écart renforcé en 2007 par la baisse d'un point de la cotisation chômage outre-Rhin en contrepartie de la hausse de la TVA. À l'inverse, les patrons allemands ne bénéficient pas d'allègements de charges sur les bas salaires comme en France. Ce dispositif coûte 22 milliards d'euros à Paris. «Mais ces allègements ne soutiennent pas les emplois les plus compétitifs», reconnaît Michel Aujean. Même si les cotisations patronales sont nettement plus faibles outre-Rhin, le coût du travail, charges comprises, reste proche dans les deux pays, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques. «Le coût total, charges

comprises, d'un chef de bureau d'études expérimenté est le même en France et en Allemagne. En revanche, le salaire brut du Français est de 60 000 euros environ contre 85 000 euros en Allemagne», détaille un patron de PME industrielle. Une raison à cela: le salarié allemand devra payer plus d'impôt sur le revenu que le Français, ce que les entreprises prennent en compte. Selon les estimations de la chambre de commerce franco-allemande, un employé rémunéré 50 000 euros bruts en France coûtera 20 000 euros de charges à son employeur, contre 9 200 euros en Allemagne. Mais son salaire net après impôt sera de 34 000 euros dans l'Hexagone, contre 28 000 euros outre-Rhin.

### IMPÔT SUR LE PATRIMOINE AVANTAGE ALLEMAGNE

La fiscalité du patrimoine est moins lourde en Allemagne. L'impôt de solidarité sur la fortune y a été supprimé, la taxation sur les revenus du capital est plus faible. Pour la compétitivité des entreprises, c'est surtout le régime des transmissions qui joue. Même si la France a réduit l'écart en 2007, avec la loi Tépé, les successions sont moins imposées de l'autre côté de la frontière: 30% contre 40% dans l'Hexagone. Conciliante, l'administration retient souvent une estimation sous-évaluée de la valeur des entreprises

pour calculer l'assiette imposable. «En Allemagne, on peut transférer son entreprise en ne payant pratiquement rien. En France, j'ai anticipé ma succession, sinon mes enfants n'auraient pas pu garder la société», souligne Georges Gaspard, le président de Lyreco. Seule condition imposée en Allemagne: que l'entreprise s'engage à maintenir ses effectifs à au moins 70% pendant une durée de cinq ans. Une «prime» à l'emploi qui n'existe pas en France. «Une idée intéressante», juge l'Asmep, l'association qui regroupe les entreprises familiales.

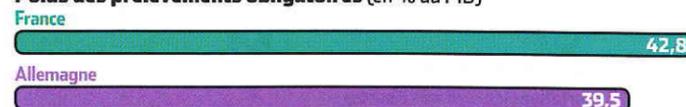
### IMPÔT SUR LA CONSOMMATION ÉGALITÉ

Égalité parfaite. La TVA rapporte dans les deux pays l'équivalent de 7% du PIB. En 2007, l'Allemagne a relevé de trois points son taux de TVA. Une augmentation qui lui a permis de baisser un peu ses cotisations chômage (1%) et beaucoup son taux d'imposition sur les sociétés (il est passé de 25 à 15%). La France part d'un taux déjà élevé de TVA, difficile à augmenter. «Mais la collecte est moins efficace en France car les taux réduits de TVA sont plus nombreux», souligne Michel Aujean, du cabinet Taj. Selon la Cour des comptes, 15 milliards d'euros peuvent être dégagés en alignant les taux réduits sur ceux de l'Allemagne. ■

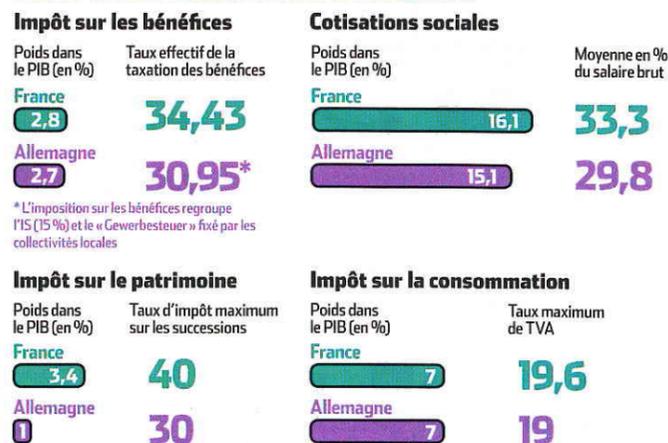
PAGE SUIVANTE  
Interview du ministre  
fédéral de l'Économie

## UNE FISCALITÉ PLUS LOURDE EN FRANCE...

Poids des prélèvements obligatoires (en % du PIB)



## ... ET UNE STRUCTURE DIFFÉRENTE



## FORCAM DRIVING PRODUCTIVITY

Productivité augmentée de 20% – Le monde des multinationales et des PME se réjouit de l'arrivée d'un progiciel performant

Une technologie nouvelle prend l'avantage: FORCAM optimise la productivité de plus de 50 000 lignes de production dans le monde. En effet, le spécialiste de progiciels réussit à augmenter considérablement la productivité et, par conséquent, la compétitivité des grands groupes tout autant que des petites et moyennes entreprises



Recontrez nous à la Hannover Messe 2011 du 04 au 08 avril 2011 Halle 17 Stand D50. Nous nous réjouissons de votre visite!

Philippe Holthuis Country Manager France/Switzerland/Benelux philippe.holthuis@forcam.fr www.forcam.fr

Aujourd'hui, si l'on veut rester compétitif et percer, il faut être encore meilleur que les autres. La stratégie idéale: optimiser sa production de manière constante. La voie: une production épurée ou lean manufacturing grâce à une gestion d'amélioration de la qualité consécutive à tous les niveaux, TPM ou Total Productive Management. Les ingrédients nécessaires: le meilleur progiciel de suivi de production MES et une organisation d'amélioration continu. Le spécialiste en logiciels de production est capable d'optimiser la productivité d'installations et de

machines de 20% grâce à son progiciel «Factory Framework®». Plus de 50'000 lignes de production de par le monde sont équipées de cette technologie développée par FORCAM.

Parmi les clients il y a des entreprises de tous les domaines de production par ex. AUDI, BMW, DAIMLER, EADS, KUKA, MTU, MAHLE, SCHULER ou SEW.

Le système fournit à tout moment des indicateurs de performance fiables, qui permettent de savoir où se trouvent les potentiels d'optimisation. Résultat: l'efficacité des lignes de production s'améliore, leur productivité augmente, le placement en capitaux devient rentable au maximum.

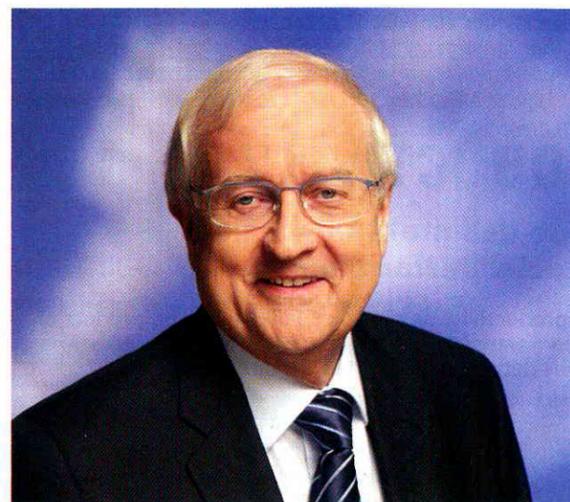
FORCAM complète les ERP standard au niveau de la planification (Top-Floor) en fournissant des données en temps réel venant directement de la production (Shop-Floor). ■

**Rainer Brüderle,**  
ministre fédéral de l'Économie

## « JE ME RÉJOUIS DE CHAQUE COMMANDE QUE L'INDUSTRIE FRANÇAISE REMPORTE »

Rainer Brüderle ne souhaite pas ériger l'Allemagne en modèle. Mais il plaide pour une convergence avec la France.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE LUGINSLAND (« L'USINE NOUVELLE »)  
ET ROLAND TICHY (« WIRTSCHAFTSWOCHE »)



**Les Français ont l'impression que l'Allemagne est sortie très rapidement de la crise. La France doit-elle adopter le modèle rhénan ?**

Loin de nous l'idée de vouloir être des donneurs de leçons. La France met l'accent sur d'autres priorités en accordant, par exemple, une grande importance à la politique de sécurité. Ce que je peux simplement dire, c'est que la recette du succès pour l'Allemagne a été un mix entre une politique d'économies et une plus grande liberté pour le marché.

**La Cour des comptes française exige une harmonisation fiscale pour faire progresser le marché intérieur européen. Pensez-vous que cela soit une bonne chose ?**

Nous avons besoin de nous comparer ce qui veut dire adopter une base de calcul similaire. Cela ne sert à rien de

regarder un taux de taxe de 15% avec un autre de 30%, si nous n'avons pas, en vue, l'assiette de ces taux fiscaux. Je salue la discussion en France sur ce sujet. C'est bien qu'il y ait toujours plus de rapprochement entre la France et l'Allemagne, qu'il y ait ainsi une convergence dans la politique économique. Mais des taux fiscaux uniques de Hammerfest, en Norvège, à Palerme, en Italie, sont irréalistes.

**Il y a tout juste un an, Christine Lagarde critiquait la politique économique allemande. Vous a-t-elle félicité cette année pour les performances en matière d'exportation ?**

Je crois qu'elle se réjouit avec nous. Nos pays sont étroitement liés et la France a plus à gagner quand une commande part en Allemagne plutôt qu'en Chine, aux États-Unis ou en Inde. De même, je me réjouis de chaque commande que l'industrie française remporte, parce que nous en profitons aussi. Nous devons prendre davantage de hauteur. Madame Lagarde est une femme très intelligente et très pragmatique. Elle sait que plus de 60% des exportations allemandes sont destinées aux voisins européens. Parallèlement, nos importations contribuent à la croissance chez nos voisins européens. En 2010, deux tiers de notre croissance étaient portés par la demande intérieure. Cette année, on atteindra même les trois quarts. Nous avons donc une croissance classique - presque comme dans les livres d'images : l'export donne le coup d'envoi et, ensuite, c'est la demande intérieure qui se met en marche. L'Europe peut se réjouir d'avoir l'Allemagne comme locomotive de la conjoncture.

**Les Allemands, eux, soupçonnent constamment leur partenaire français de garder le meilleur pour eux. Dans l'exemple d'EADS, ils pensent qu'il prend les décisions et s'arroge les pièces les plus prestigieuses, tandis que les Allemands ne livrent que des boîtes en fer-blanc.**

À première vue, on peut avoir cette impression parce que nous construisons à Hambourg le fuselage de l'Airbus, pendant qu'à Toulouse, ils produisent le cockpit. Au deuxième coup d'œil, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de high-tech dans le fuselage. En définitive, l'entreprise Airbus est une success story qui recueille beaucoup plus de succès que son concurrent outre-Atlantique Boeing. Vous voyez, la diversité et la complémentarité, elles sont parfois compliquées à gérer mais elles rendent aussi plus fort.

**Si tout cela marche aussi bien, les Allemands pourraient céder aux Français les parts d'EADS que Daimler veut vendre...**

Je suis en discussion avec Madame Lagarde à ce sujet. Nous sommes d'accord sur le but qui est de préserver l'équilibre franco-allemand. Après, on peut toujours trouver des modèles différents. L'harmonie peut aussi signifier que les deux parties s'engagent moins. ■

PAGE SUIVANTE  
Nos champions se ressemblent tant...



[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

L'intégralité de l'entretien avec Rainer Brüderle à lire sur notre site



Pour rejeter moins de CO<sub>2</sub>, moi j'ai choisi de pédaler. Et vous ?

La 1<sup>ère</sup> centrale Poweo à cycle combiné 100% gaz naturel, c'est plus d'électricité et moins de CO<sub>2</sub>. Ça se passe en France, et c'est avec Siemens.

Construite par Siemens, la centrale de Pont-sur-Sambre alimente aujourd'hui 400 000 foyers. Sa technologie à cycle combiné 100% gaz naturel\* limite au maximum les rejets de CO<sub>2</sub> tout en augmentant le rendement. Et prouve que le respect de l'environnement est une source de performance.

[siemens.com/answers](http://siemens.com/answers)

SIEMENS

\* Rendement énergétique de cette centrale : 58% avec 345 g CO<sub>2</sub>/kWh (800 g CO<sub>2</sub>/kWh pour une centrale charbon). Source : Siemens

Business

# NOS CHAMPIONS SE RESSEMBLENT TANT...

Elles sont sur les mêmes créneaux, les mêmes métiers. Elles partagent parfois les mêmes technologies voire les mêmes origines. Et elles abordent souvent de la même manière le marché sur lequel elles opèrent. Aéronautique, ferroviaire, énergie, nautisme, militaire, cosmétique automobile... dans tous les secteurs où nous avons enquêté, il n'y a pas de méthode allemande ou de recette française spécifique. Au contraire. Pour s'imposer comme leader, les 24 champions (12 français et 12 allemands), que la rédaction de «L'Usine Nouvelle» a mis face à face, mettent en œuvre les mêmes facteurs clés de succès. Leur ancrage solide dans leur pays natal, leur capacité d'innovation et leur habilité à exporter leurs produits leur permettent de s'imposer comme des leaders de leur catégorie. Et si l'émulation joue à plein dans certains secteurs comme le ferroviaire ou l'énergie, au final, nos champions se ressemblent beaucoup...

LA RÉDACTION

## DEUX PAYS, DIX CHAMPIONS

Les premiers industriels français (en chiffre d'affaires)

1. TOTAL
2. CARREFOUR
3. GDF-SUEZ
4. EDF
5. PSA PEUGEOT CITROËN

Les premiers industriels allemands (en chiffre d'affaires)

1. VOLKSWAGEN
2. E.ON
3. DAIMLER
4. SIEMENS
5. DEUTSCHE TELEKOM

[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)  
Découvrez les 5 plus grands patrons allemands



L'affrontement ferroviaire entre voisins reste limité.

## SNCF - DEUTSCHE BAHN MÊMES STRATÉGIES, MÊMES HANDICAPS

### SNCF

- Chiffre d'affaires 30,4 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 33% (pour SNCF Geodis)
- Résultat opérationnel 2,16 milliards
- Effectif 241 000 personnes

Le statu quo reste fragile après les nombreuses escarmouches qui ont précédé l'ouverture du transport international à la concurrence le 1<sup>er</sup> janvier 2010. La tension entre les deux compagnies ferroviaires qui dominent l'Europe est, toutefois, redescendue d'un cran. Il est vrai qu'un an après, la Deutsche Bahn se montre toujours aussi discrète sur le territoire français. Euro Cargo Rail (ECR), sa filiale fret qui exploite des trains complets dans l'Hexagone, ne semble gêner personne, étant donné l'incapacité de la SNCF à fournir des prestations de qualité. La véritable bataille concernera l'ouverture des marchés nationaux. Les Français sont déjà bien présents outre-Rhin avec d'une part, Veolia-Transdev et, d'autre part, Keolis, la filiale de la SNCF. De quoi faire hurler les

GILLES ROLLE/REA - SIEMENS

### DEUTSCHE BAHN

- Chiffre d'affaires 29,3 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 32%
- Résultat opérationnel 2,20 milliards d'euros
- Effectif 239 382 personnes

Allemands qui se plaignent régulièrement de la fermeture du marché français, au moins jusqu'en 2014... Le réseau allemand est ouvert, lui, depuis 1994. Une expérimentation pourrait être lancée sur le réseau des TER en Alsace... Autre sujet polémique: le volet social. La France souhaite une harmonisation sur le territoire français pour ouvrir son marché ferroviaire. La SNCF affirme, en effet, être desservie par des coûts «sociaux» 30% plus élevés que ceux de ses concurrents. Les deux compagnies peuvent fumer le calumet de la paix en déplorant l'état de leurs réseaux respectifs. Ils sont en souffrance et demandent des investissements très importants pour que soit mis fin aux nombreux dysfonctionnements qui provoquent la colère des usagers! ■ O. C.

L'USINE NOUVELLE | SUPPLÉMENT AU N° 3233 | 31 MARS 2011



Le redémarrage du marché des centrales à gaz a été bénéfique pour le groupe Siemens et ses turbines à gaz.

## ALSTOM - SIEMENS UN TEMPS D'AVANCE OUTRE-RHIN

«Siemens est sorti de la crise avec presque un semestre d'avance sur Alstom», estime un analyste financier parisien. Alors que le champion français semble être tout juste parvenu à freiner la chute de ses commandes, son concurrent allemand profite du rebond de l'éolien et du redémarrage du marché des centrales à gaz. Spécialiste des centrales à vapeur (charbon et nucléaire), Alstom n'est qu'un acteur de seconde catégorie dans le gaz et commence à peine à profiter du retour des commandes. L'écart est encore plus grand dans l'éolien, un secteur que le français n'a investi qu'en 2007. Il semble, toutefois, trop tard pour qu'un nouvel entrant occidental comme Alstom devienne un acteur majeur, face à l'essor prévu des constructeurs chinois et indiens. Siemens prévoit, a contrario, de grimper au troisième rang mondial en 2012, grâce à l'extension de son réseau d'usines, notamment en Chine et en Inde.

Le groupe allemand sort renforcé de plusieurs années de restructuration. Recentré sur l'industrie, l'énergie et la technique médicale, ses 15,6 milliards d'euros lui permettent d'envisager des acquisitions d'envergure, dans les réseaux électriques ou les solutions environnementales pour l'industrie. À l'inverse, Alstom est en train de restructurer sa branche énergie, la plus touchée par la crise, et de convertir sa nouvelle branche Grid (ancien Areva Transmission et Distribution) au «lean management» pour améliorer ses marges. Et ce n'est pas sa trésorerie, mise à mal par la chute des commandes, qui lui permettra de rattraper son retard. ■ M. M.

### ALSTOM

- Chiffre d'affaires 20,34 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 90%
- Résultat opérationnel 1,714 milliard d'euros
- Effectif 94 569 personnes

### SIEMENS ENERGY + MOBILITY

- Chiffre d'affaires 32,02 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 92%
- Résultat opérationnel 4,027 milliards d'euros
- Effectif 112 000 personnes

**L'ORÉAL**

● **Chiffre d'affaires 2010** 19,5 milliards d'euros

● **Part de l'activité à l'export** 89%

● **Résultat opérationnel** 3,05 milliards d'euros

● **Effectif** 66 600 personnes dont 12 900 en France

**BEIERSDORF**

● **Chiffre d'affaires 2010** 6,19 milliards d'euros

● **Part de l'activité à l'export** 81%

● **Résultat opérationnel** 583 millions d'euros

● **Effectif** 19 130 personnes, dont 6 000 en Allemagne

**L'ORÉAL - BEIERSDORF  
LA PRIME  
AU LEADER**

Pas facile de contrer l'hégémonie internationale de L'Oréal. Avec une seule marque forte, Nivea, Beiersdorf voit ses positions s'éroder alors que le français, multimarques et multicanaux, reste très agressif. En 2009, le groupe de Hambourg s'est distingué par une chute de 33 % de son bénéfice net, phénomène peu courant dans ce secteur. Même tendance sur 2010. Tandis que le français affichait un bond du résultat net de 18,7 %, Beiersdorf enregistrait un nouveau recul de 14 % ! Des contre-performances liées à sa trop forte dépendance au marché très mature d'Europe de l'Ouest (53 % du chiffre d'affaires contre 36 % pour L'Oréal). Résultat, Beiersdorf taille dans le vif pour rebondir. Après la vente de sa seule usine française à Savigny-le-Temple (Seine-et-Marne) en 2007, il a décidé en décembre 2010 de se recentrer sur les soins de la peau et d'abandonner (en Allemagne pour l'instant) son activité maquillage. Une production justement sous-traitée en France ! L'Oréal, de son côté, conserve plus que jamais son usine allemande de Karlsruhe, où il produit 300 millions de soins et masques capillaires par an pour ses différentes marques. Pour chercher de la croissance, les deux rivaux font la course en Asie. Là encore, avec



Centre de production Garnier (l'une des marques du groupe L'Oréal) à Rambouillet.

ses cinq usines, le français conserve une très large longueur d'avance. Mais Beiersdorf tente de rattraper son retard. Il investit en masse depuis 2009 : 18 millions d'euros pour la construction d'une usine à Shanghai et 10 millions pour doubler les capacités de son site thaïlandais. ■ A. C.

**AEROLIA - PREMIUM AEROTEC  
DEUX FRÈRES, DEUX DESTINS**

**AEROLIA**

● **Chiffre d'affaires 2009** 680 millions d'euros

● **Effectif** 2 300 personnes

● **Investissements** non communiqué

**PREMIUM AEROTEC**

● **Chiffre d'affaires 2009** 1,1 milliard d'euros

● **Effectif** 6 000 personnes

● **Investissements** 360 millions d'euros

Premium Aerotec et Aerolia partagent le même destin. Ces filiales d'EADS à 100 % ont été créées en 2009 pour héberger les activités d'aérostructures d'Airbus, de part et d'autre du Rhin, pour lesquelles le groupe n'avait pas retrouvé de repreneur suffisamment solide. Un mal pour un bien ? Aujourd'hui, pour éviter tout dérapage industriel pour le programme A 350 d'Airbus, EADS a décidé de repousser sine die leur mise en vente. Premium Aerotec a pris un avantage sur sa sœur française. Elle est née plus grosse dès le départ : 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires avec 6 000 salariés, contre 800 millions pour Aerolia avec 2 200 salariés. « La filière des aérostructures est plus morcelée en France », justifie un porte-parole d'Aerolia.

Et en livrant certains tronçons avant et arrière du futur long courrier européen, la société d'Augsbourg revendique le plus gros contrat d'aérostructures sur l'A 350. Par ailleurs, sa clientèle est plus diversifiée, fournissant l'Eurofighter et même une pièce du 787 de Boeing. Loin d'avoir la taille critique, les deux entités sont face au défi de la consolidation du marché européen. Aucune n'a réalisé d'acquisition majeure ni décroché de contrat significatif auprès d'un avionneur autre qu'Airbus. Une inertie à comparer à la percée de Spirit Aerosystems (environ 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010), premier fournisseur d'aérostructures de Boeing : son usine de Saint-Nazaire fournira des sous-ensembles de fuselage pour le futur A 350 d'Airbus. ■ H. M.

**BÉNÉTEAU**

● **Chiffre d'affaires 2009-2010** : 779,2 millions d'euros

● **Part de l'activité à l'export** 81%

● **Résultat opérationnel 2009-2010** : 45,2 millions d'euros

● **Effectif** 5 500 personnes

**BAVARIA**

● **Chiffre d'affaires 2009-2010** : 130 millions d'euros (estimation)

● **Part de l'activité à l'export** 85%

● **Résultat opérationnel** non communiqué

● **Effectif** 550 personnes

**BÉNÉTEAU - BAVARIA**

**ILS NE RÉGATENT PAS DANS LA MÊME CATÉGORIE**

Sévèrement touchés par la crise de 2009, les deux champions mondiaux du nautisme ont failli couler. Chute de 40 % de l'activité, restructurations... Mais après un plan de départs de 600 personnes, Bénéteau a pris les devants. Il a accentué les investissements en R&D et engagé un vaste programme de modernisation de ses usines. Résultat, il a pu sortir, en un temps record, 29 nouveaux modèles sur la saison 2009-2010. Une performance inédite dans le secteur, qui lui a permis d'améliorer encore ses positions commerciales mondiales. Avec 5 500 salariés et une vingtaine d'usines, dont deux et bientôt trois à l'étranger (Pologne et États-Unis; Brésil pour la fin d'année), Bénéteau conserve une indiscutable supériorité. Précurseur de la production nautique standardisée, voire low cost, le chantier allemand a failli boire la tasse. Endetté de 600 millions d'euros, il est passé de main en main depuis cinq ans, suite au départ de son fondateur, avant d'être repris, en 2009, exsangue, par deux fonds de « private equity » : Anchorage Advisors et Oaktree Capital ont pris en charge une partie des dettes, pour sauver le chantier. Depuis, plus aucun chiffre ne filtre sur son activité. Un seul indice sur sa

convalescence, et de taille, il vient de s'offrir, fin décembre, l'italien Cantiere Del Pardo, qui possède le français Dufour ! Un joli coup qui va lui permettre, à l'instar de Bénéteau, de développer une gamme complète, avec des modèles d'entrée de gamme (Bavaria), de milieu de gamme (Dufour) et haut de gamme (Grand Soleil). ■ A. C.



Après une forte baisse de son activité, Bénéteau a su, contre vents et marées, redresser la barre.

**DCNS - TKMS**

**DES MILITAIRES TENTÉS PAR LE CIVIL**



SIPA; NICOLAS CLARIS; D.R.

Il y a encore quatre ans, ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS) surclassait DCNS. Entre 2005 et 2008, cette filiale de ThyssenKrupp, spécialiste du naval, multipliait les commandes, notamment dans les sous-marins conventionnels. Elle affichait un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Mais la situation a changé et c'est le français qui a remporté les derniers marchés (les sous-marins au Brésil, en 2009; les frégates FREMM). Lui qui pesait 1,6 milliard d'euros de ventes au

début des années 2000 représente aujourd'hui deux fois le volume d'affaires de TKMS. Et encore, celui de l'allemand intègre des activités civiles liées à la fabrication de yachts. Après 554 millions d'euros de perte en 2009, TKMS est revenu dans le vert péniblement. L'allemand s'est recentré sur les sous-marins et a vendu ses activités civiles au groupe d'Abu Dhabi MAR. Ce dernier est devenu le partenaire à 50-50 de TKMS pour les navires armés de surface. De son côté, DCNS, avec sa gamme de sous-marins Scorpène (14 bateaux vendus depuis 2005), a gagné des compétitions face à TKMS. L'ex-arsenal a, en plus, développé une diversification dans le nucléaire civil et l'énergie marine, qui porte ses fruits. Mais le sort de DCNS reste dépendant à 70 % des budgets militaires français, alors que TKMS affiche un taux d'export de 74 %. ■ G. L.-B.

**DCNS**

● **Chiffre d'affaires** 2,5 milliards d'euros

● **Marge opérationnelle** 6,5%

● **Prises de commandes** 6,9 milliards (14,4 milliards en carnet)

● **Part de l'activité à l'export** 30%

● **Effectif** 12 500 personnes

**TKMS**

● **Chiffre d'affaires** 1,2 milliard

● **Marge opérationnelle** 3%

● **Prises de commandes** 531 millions (5,3 milliards en carnet)

● **Part de l'activité à l'export** 74%

● **Effectif** 5 500 personnes

## LA POSTE - DEUTSCHE POST PARIER SUR LA FRANCE OU SUR LE MONDE

### LA POSTE

- Chiffre d'affaires 29 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 15%
- Résultat d'exploitation 29 millions d'euros
- Effectif 236 930 employés

### DEUTSCHE POST

- Chiffre d'affaires 51,48 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 67,9%
- Résultat d'exploitation 2,2 milliards d'euros
- Effectif 421 274 employés

La Poste française ne peut se comparer à sa consœur allemande, du moins pour la taille. Son chiffre d'affaires fait moins de la moitié de celui de la Deutsche Post. Les deux entreprises ont pourtant démarré sur la même ligne de départ dans les années 1990. La Deutsche Post, devenue une société anonyme dès 1995, a dû faire face à l'ouverture de son marché domestique à la concurrence, deux ans plus tard. En France, la Poste n'est devenue une société anonyme que l'an passé, avec, à la clé, une augmentation de son capital de 2,7 milliards d'euros censée faciliter son développement futur. L'ouverture à la concurrence du marché hexagonal s'est faite de manière progressive pour se terminer le 31 décembre dernier. Si le courrier, activité traditionnelle de la

Poste, affiche un recul constant, du fait, notamment, du développement d'internet, la véritable concurrence concerne les colis et le transport express. DHL est la plaque tournante de la logistique et de l'express pour la poste allemande. Elle réalise plus de deux tiers de son chiffre d'affaires. DHL a, toutefois, enregistré quelques déboires, notamment aux États-Unis où son échec lui aurait coûté 7 milliards d'euros, mais également dans certains pays européens comme la France, où elle a cédé ses activités de messagerie au fonds Caravelle. De son côté, la Poste travaille sur des alliances, y compris avec des partenaires allemands. Elle développe ses activités sur le colis à l'international: en Allemagne, sa filiale DPD détient 20% de parts de marché. ■ O. C.

### MICHELIN

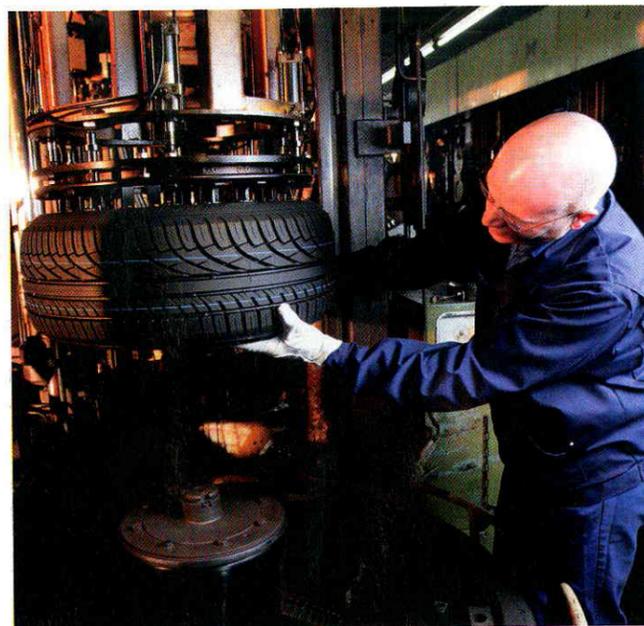
- Nombre de pneus vendus dans le monde 171 millions
- Chiffre d'affaires 2010 17,9 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export NC
- Marge opérationnelle 9,5%
- Effectif dans le monde 105 100 personnes

### CONTINENTAL

- Nombre de pneus vendus dans le monde 70 millions
- Chiffre d'affaires 2010 26 milliards d'euros (soit +30%)
- Part de l'activité à l'export 74%
- Marge opérationnelle 9,7%
- Effectif dans le monde 148 000 dont 38 500 pour les pneus

## MICHELIN - CONTINENTAL LE SPÉCIALISTE CONTRE LE POLYVALENT

Même si le français se fait damner le pion par le japonais Bridgestone, Michelin ne joue définitivement pas dans la même cour de pneus que l'allemand Continental. Avec plus de 170 millions de pneus vendus dans le monde, le numéro 2 mondial du pneumatique est, et reste, 3,5 fois plus gros que l'allemand. Chacun a cependant ses forces. Champion mondial de la notoriété, Michelin préserve son image, et ses marges, par une politique active d'innovation et de qualité. Véritable référence, ses services de R&D travaillent en partenariat avec les plus grands constructeurs. Il n'hésite cependant plus à tailler dans ses usines françaises pour réduire ses surcapacités européennes et gagner en compétitivité. Après avoir fermé plusieurs sites sur l'Hexagone (comme Noyelles ou Toul), il est aujourd'hui en passe d'ouvrir trois usines en Chine, en Inde et au Brésil. Face à ce géant, Continental mise sur la diversification dans l'électronique, lié à la sécurité automobile ou à la régulation des émissions de CO<sub>2</sub>. Des rumeurs ont couru en 2008 sur la possible cession de sa branche pneumatique à Michelin, mais cette dernière représente toujours un tiers de son chiffre d'affaires et 26% de ses effectifs. Malgré sa rentabilité globale de 9,7%, l'équipementier de Hanovre n'hésite pas plus que son concurrent Michelin à rogner sur ses usines européennes. Après la fermeture, très médiatique,



de l'usine de Clairoux, les «Contis» français ne produiront plus que 8 millions de pneus à Sarreguemines, contre 15 millions pour les trois sites que le groupe allemand détient encore en Allemagne. ■ A. L.

Pour rester leader, Michelin mise sur la qualité et l'innovation.

### SANOFI-AVENTIS

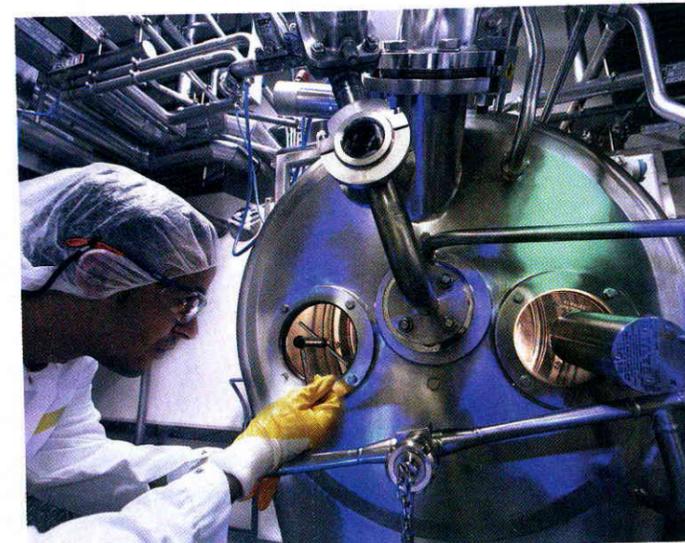
- Chiffre d'affaires 30,38 milliards d'euros
- dont ventes hors Europe: 70,3%
- Ebitda: 13,3 milliards d'euros
- Effectif dans le monde: 101 575 salariés

### BAYER HEALTHCARE

- Chiffre d'affaires 16,91 milliards d'euros
- dont ventes hors Europe: 62,3%
- Ebitda: 4,12 milliards
- Effectif dans le monde: 55 700 salariés

## SANOFI-AVENTIS - BAYER HEALTHCARE LE PLUS GROS N'EST PAS TOUJOURS LE PLUS FORT

La taille ne fait pas tout! Chiffre d'affaires, effectif, investissements en R&D... Le français Sanofi-Aventis est certes deux fois plus gros que le pôle santé de son concurrent allemand Bayer. Ceci n'empêche pas Bayer Healthcare de faire jeu égal avec le français, voire de le dominer. Dans la féroce bataille en pharmacie traditionnelle, l'avantage est à... Bayer! Aucun de ses blockbusters ne devrait voir son brevet tomber dans le domaine public prochainement, contrairement à ceux de Sanofi. Avec le rachat de Schering en 2006, l'allemand s'est aussi renforcé dans les médicaments de spécialités, un segment à forte valeur ajoutée. Sanofi pourrait revenir dans la course, grâce au rachat - très coûteux - de la biotech américaine Genzyme, pour plus de 20 milliards de dollars. Il lui donne accès à un portefeuille de nouveaux traitements, en particulier contre les maladies rares. Et le positionne au cinquième rang mondial des big pharmas. De son côté, Bayer privilégie pour l'instant la croissance interne. Dans le domaine de l'automédication, Bayer prend aussi l'avantage. Il se targue même d'être le deuxième mondial... loin devant Sanofi, pourtant devenu numéro 5 en croquant l'américain Chatterm fin 2009. Un secteur rentable, où les médicaments sont administrés sans ordonnance. Le rapport de force s'inverse dans la santé animale, où



Bayer se fait distancer par Sanofi. Impossible de rivaliser, alors que la filiale Merial du français devrait fusionner avec celle de l'américain Merck d'ici au troisième trimestre 2011... Et sur le terrain des vaccins, la partie est gagnée d'avance pour Sanofi Pasteur, acteur historique et leader mondial! Globalement, l'horizon de Bayer semble plus dégagé que celui de Sanofi, qui poursuit sa transformation. ■ G. F.

Dans le domaine des médicaments délivrés sans ordonnance, Bayer Healthcare occupe le deuxième rang mondial.

## PSA - BMW ILS FONT TECHNOLOGIES COMMUNES

Ce n'est pas un hasard si PSA et BMW se veulent partenaires privilégiés et qu'ils multiplient les accords. Production commune de moteurs essence depuis 2006, et aujourd'hui joint-venture pour la production de composants hybrides et électriques, le couple franco-allemand file le parfait amour depuis cinq ans grâce à une structure familiale et une taille comparables, ainsi qu'une volonté commune de préserver leur outil industriel local. Pourtant BMW a des atouts que le français n'a pas. Acteur incontournable du haut de gamme, l'allemand est l'un des constructeurs les plus rentables du monde, et l'un des plus prisés par les nouvelles fortunes des pays émergents. En affichant un taux de marge de 7,4% là où PSA plafonne à 3,2% (voire à 1,5% si l'on se concentre sur la branche

automobile), il fait pâlir de jalousie son rival. De plus, les deux alliés ne fonctionnent pas toujours à égalité. Dernier exemple en date, la signature du joint-venture sur les hybrides prévoit que BMW - et Munich - se charge majoritairement de la noble R&D, alors que la France - Mulhouse -, devra attendre deux ans pour récupérer la production. Accrocheur, PSA ne lâche pas le morceau et tente de suivre le rythme. S'inspirant des recettes de son concurrent partenaire, Philippe Varin, le PDG, fait tout pour imposer ses marques à l'international et monter en gamme et prix moyen. Par exemple avec sa berline Peugeot 508. Même si, en lançant (avec succès) une Citroën DS3 concurrente de la Mini produite par BMW, il pourrait finir par entacher ses relations avec le munichois. ■ A. L.

### PSA

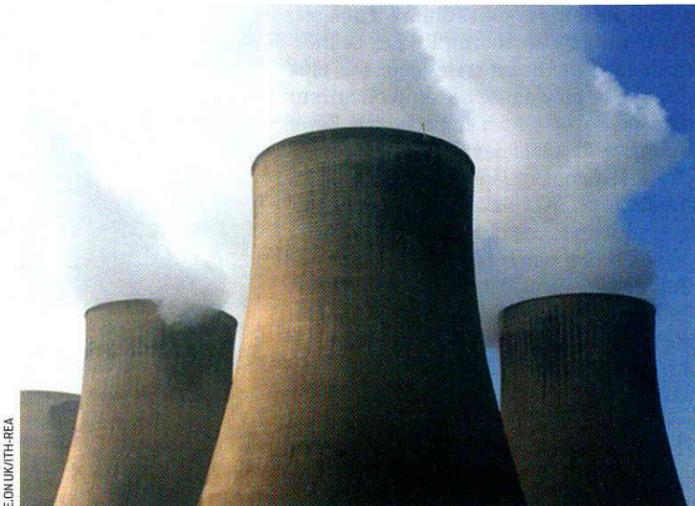
- Ventes monde 3,6 millions de véhicules
- Chiffre d'affaires 56,1 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 77%
- Marge opérationnelle 1,5% (pour la branche automobile)
- Effectif monde 198 210 dont 98 845 en France

### BMW

- Ventes monde 1,5 million de véhicules
- Chiffre d'affaires 60,5 milliards d'euros
- Part de l'activité à l'export 82%
- Marge opérationnelle 7,4% (pour la branche automobile)
- Effectif monde 96 500 dont environ 80 000 en Allemagne

## EDF - E.ON CONCURRENTS MAIS PAS TROP

Difficile de classer E.on et EDF. Les deux énergéticiens disputent à GDF Suez le leadership mondial du secteur. Tout puissants, les deux électriciens historiques n'en traversent pas moins une période troublée. En 2010, le résultat net d'EDF a chuté de 73,9% à 1,02 milliard d'euros, celui d'E.on a reculé de 30% à 5,85 milliards d'euros. Malgré des chiffres d'affaires en croissance, les deux groupes font face à un marché incertain. EDF a dû réaliser des provisions exceptionnelles de 2,9 milliards d'euros, en raison de déconvenues sur les marchés du gaz et de l'électricité aux États-Unis et en Italie. Le groupe a, par ailleurs, engagé de lourds investissements, à hauteur d'environ 3 milliards d'euros en 2010, pour améliorer le taux de disponibilité de son parc nucléaire (78,5% en 2010). E.on, de son côté, a entrepris de se retirer de certains pays européens pour mieux investir dans les pays émergents. Le recul de son bénéfice en 2010 s'explique par des gains exceptionnels en 2009 liés à des cessions d'actifs. Sur le marché du gaz, E.on souffre de prix d'achats plus élevés que ses prix de vente en Allemagne. Par ailleurs, la taxe sur le combustible nucléaire, en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier outre-Rhin, devrait



EDF occupe le marché mondial, E.on opère seulement en Europe et aux États-Unis.

lui coûter 1 milliard d'euros. EDF et E.on vont s'affronter sur le terrain hexagonal où ils seront concurrents pour le renouvellement des concessions de barrages hydrauliques. EDF compte bien conserver les 4 400 MW dont il dispose aujourd'hui et, le cas échéant, gagner de nouveaux actifs. E.on, de son côté, vise l'obtention de 2 000 MW. ■ L.D.

**EDF**  
● Chiffre d'affaires (2010) : 65,16 milliards d'euros  
● Part de l'activité à l'export : 35,6%  
● Ebitda (2010) : 16,62 milliards d'euros  
● Effectif (2009) : 169 139 personnes

**E.ON**  
● Chiffre d'affaires (2010) : 92,86 milliards d'euros  
● Part de l'activité à l'export : 46,3%  
● Ebitda (2010) : 13,34 milliards d'euros  
● Effectif (2009) : 88 227 personnes

### DASSAULT SYSTÈMES

● Chiffre d'affaires : 1 564 millions d'euros  
● Chiffre d'affaires à l'export : 1 376 millions d'euros en dehors de l'Europe  
● Marge opérationnelle : 20,6%  
● Résultat net : 220,6 millions d'euros  
● Effectif : 9 000 personnes

### SIEMENS PLM

● Non communiqué

## DASSAULT SYSTÈMES - SIEMENS PLM CHAMPIONS DU MONDE... EX ÆQUO

Deux sociétés européennes aux deux premières places mondiales d'un secteur high-tech, la chose est suffisamment rare pour être soulignée. Et impossible de jauger Dassault Systèmes et Siemens PLM pour savoir qui est le numéro 1 des logiciels de CAO-PLM (conception assistée par ordinateur et gestion du cycle de vie du produit). Le français réalise 1,56 milliard d'euros de chiffre d'affaires, celui de l'allemand est inconnu puisque l'activité est une division de Siemens, depuis janvier 2007, suite à l'acquisition d'UGS. Ces éditeurs présentent des gammes directement concurrentes, Solidworks et Catia face à Solid Edge et NX pour les logiciels de conception 3D, Enovia contre Teamcenter pour le PLM, Delmia contre Tecnomatix pour la simulation d'usine numérique... Logiquement, les deux champions s'affrontent sur les grands marchés historiques de la CAO,

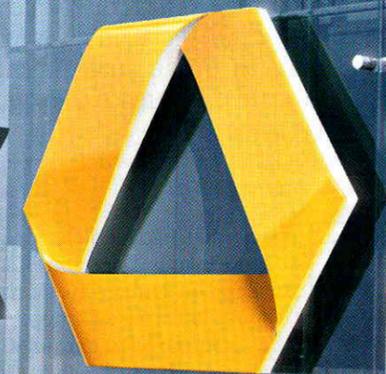
l'automobile et l'aéronautique. Avec quelques succès récents pour Siemens PLM, dont la décision de Daimler de basculer vers Teamcenter de Siemens PLM. Si le rachat d'UGS par Siemens avait pu soulever des interrogations, celles-ci sont aujourd'hui disparues. Le géant allemand a mis en place une réelle synergie entre sa division PLM et celle de fabrication d'automates industriels. La qualité de l'interfaçage entre le logiciel de création et les outils de production est un réel argument pour les clients de machines Siemens. La division PLM du géant allemand insiste donc sur le domaine industriel. Dassault Systèmes, au contraire, cherche à élargir son spectre, jusque vers le grand public, avec les outils 3DVIA accessibles à - presque - tous et des applications de réalité virtuelle destinée au monde de la communication et du marketing. ■ P.D.

PAGE SUIVANTE  
L'autre puissance  
de l'agroalimentaire

# Un seul Nom. Une seule Marque. Une seule Banque.

Commerzbank - un partenaire allemand solide.

# COMMERZBANK



Grâce à ses services « Clients privés », « Banque de PME », « Corporates & Markets », « Central & Eastern Europe » et « Asset Based Finance », Commerzbank offre à ses clients une large gamme de produits. Elle est également un partenaire solide pour toutes les relations avec l'Allemagne et le reste du monde, ce qui en fait une banque de choix pour les entreprises tournées vers l'export. Avec près de 1500 filiales, la Commerzbank dispose du plus dense réseau d'agences parmi les banques privées allemandes. Elle est implantée sur plus de 60 sites dans 50 pays et compte 14 millions de clients particuliers et un million de clients entreprises et institutionnels. [www.commerzbank.com](http://www.commerzbank.com)

Commerzbank AG, Succursale de Paris : 23 rue de la Paix - 75002 Paris  
Téléphone +33 1 44 94 17 00, Fax +33 1 44 94 18 00

**Grandissons ensemble**

Business

# L'AUTRE GRANDE PUISSANCE DE L'AGROALIMENTAIRE

Dans le sillage des hard discounters Aldi et Lidl, l'industrie allemande est devenue un poids lourd européen. En France, on grogne... notamment dans la filière viande qui juge cette concurrence déloyale.

PAR PATRICK DÉNIEL

**U**n supermarché Lidl de la banlieue parisienne, un soir de semaine. Dans notre Caddie : du jambon en tranches, du jambon cru, du riz au lait à la vanille, du yaourt à boire, du bacon, des nuggets de poulet surgelés, de la viande de bœuf surgelée, une pizza, de la pâte à tartiner et quelques bières... Tous «made in Germany», même la confiserie piochée avant de passer en caisse ! Et à des prix défiant toute concurrence. En quelques années, l'industrie agroalimentaire allemande a surpassé son homologue français, dans sa production et ses exportations (lire ci-dessous). Les industriels du secteur ont su ne pas se reposer uniquement sur leur marché intérieur, certes l'un des plus importants de la planète, mais où le pouvoir d'achat stagne et où les achats alimentaires sont plus contraints que dans les autres grands pays européens comme la France ou l'Italie. Ils sont partis à la conquête du marché européen, formant

L'union laitière de Hocheifel vend son lait aussi en France.



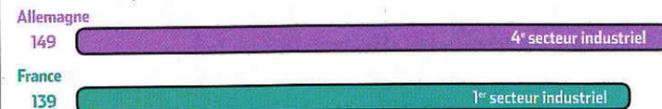
une nouvelle concurrence pour leurs homologues français. Deux filières illustrent ce mouvement : les produits laitiers et les viandes (essentiellement porcines, mais aussi de plus en plus bovines ou volailles). Dans l'industrie de la viande porcine, les chiffres sont impressionnants : sur la décennie 1995-2005, les abattages sont passés de 3,4 millions à près de 4,8 millions de tonnes, et les exportations de 255 000 tonnes à près de 2,2 millions ! Le développement extraordinaire du groupe Tönnies (lire page 20) illustre ce dynamisme. Dans le secteur du lait, même constat. En 2009, il s'est collecté quelque 28 milliards de litres de lait en Allemagne, des volumes en croissance, contre 23 milliards de litres en France, où ces volumes végètent. Idéalement situés au cœur de l'Europe, les champions allemands du lait, Nordmilch-Humana, Friesland ou la MUH, exportent à partir de leurs bases des produits basiques comme du lait UHT (le lait allemand représenterait, en volume, près de 10% du marché français), de la crème ou des fromages standards. «Les industriels français comme Danone, Lactalis, Bongrain ou Bel ont fait, eux, le choix de s'installer à l'étranger pour produire et d'exporter de France des produits à haute valeur ajoutée comme les appellations ou des produits à marques», explique Jehan Moreau, directeur de la Fédération nationale des industries laitières (Fnil).

Sources : Ania, UbiFrance, chiffres 2009

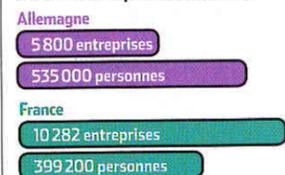
THOMAS OTT

## AVANTAGE À L'ALLEMAGNE

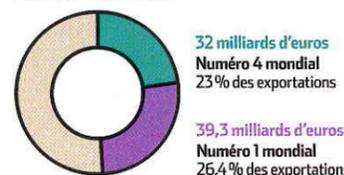
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)



Nombre d'entreprises et de salariés



Exportations mondiales



Sources : Ania, UbiFrance, chiffres 2009

Dans les linéaires de la distribution européenne, les marques allemandes sont peu visibles mais bien ciblées : les bonbons Haribo, le chocolat Ritter Sport, le spécialiste de l'épicerie et des surgelés Dr Oetker, le biscuitier Bahlsen, les confiseries Werther's Original et les petits pots bio Hipp (lire page 21)... On en a vite fait le tour. En fait, les plus grandes signatures de l'agroalimentaire allemand, ce sont les marques de distributeurs (MDD), qui atteignent outre-Rhin 41% des ventes de la distribution (contre 35% en France).

### Un coût horaire presque trois fois plus cher en France

À l'étranger, c'est dans le sillage des enseignes de hard discount Lidl et Aldi que se sont développées les exportations allemandes. Ainsi, en France, les 900 magasins Aldi et les 1 500 points de vente Lidl représentent environ 7% des ventes totales de la distribution. Dans l'Hexagone, comme partout en Europe, les deux distributeurs emmènent leurs fournisseurs nationaux et leur confient une large part dans l'assortiment des magasins. Ce que font moins systématiquement les enseignes françaises avec les PME de l'Hexagone.

Là réside l'un des atouts du modèle allemand : les entreprises sont «taillées» pour fournir les enseignes avec des produits à leurs marques, au meilleur coût, c'est-à-dire en jouant la carte des volumes. Les spécialistes allemands de

## Milch-Union Hocheifel, le poids lourd du lait

Chiffre d'affaires 2009  
528 millions d'euros  
dont 30% à l'étranger

Salariés 775

Concurrents français  
Lactalis, Sodiaal

Européen et pas allemand ! De son site ultramoderne de Pronsfeld (800 millions de litres), situé dans la région de l'Eifel, l'union laitière de Hocheifel (Muh) a conquis la place de leader

sur le marché européen du lait UHT. Spécialiste des produits basiques (lait, crème, boissons lactées) sous-marques de distributeurs, il collecte auprès des producteurs de trois pays : il rayonne sur l'ouest et le sud-ouest de l'Allemagne, le nord-est de la France et le Benelux. Grâce à un accord de 2009 avec l'Union laitière de la Meuse (ULM), il est le premier exportateur de lait sur la France, souvent conditionné par des opérateurs locaux.

la MDD sont nombreux... et discrets. Qui a entendu parler du chocolatier Krüger, du biscuitier Griesson-de Beukelaer ou du spécialiste des céréales Brügggen ? Tous sont des acteurs majeurs de leur métier au niveau européen. Les moyennes sont parlantes : une entreprise agroalimentaire française emploie environ 40 personnes pour un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros, alors que son homologue allemand emploie 90 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 26 millions. La comparaison souligne la force du «Mittelstand» allemand et, en creux, la faiblesse des «entreprises de taille intermédiaire» (ETI) à la française.

«Depuis vingt ans, l'industrie allemande est à l'école de la performance initiée par les hard discounters qui leur demandent d'adapter leur grammage et leurs formats pour avoir des prix de vente consommateur accessibles et qui imposent des conditions logistiques drastiques», explique Yves Stunic, directeur général d'Arro, filiale en France du groupe Reinert (325 millions d'euros de chiffre d'affaires), spécialiste de la charcuterie en MDD. Le dirigeant français, qui a longtemps travaillé dans la filière volaillière française, loue des usines allemandes gérées au cordeau, mécanisées avec des systèmes d'information performants et une gestion parfaite des coûts de production. «Tout est compté, on ne fait pas un prix au hasard. En France, pour ne pas perdre

**Toute l'information de la chimie**

Envoyez vos lettres à: **Infochimie**, 1 rue de la Chimie, 92000 Nanterre Cedex 1

Découvrez toutes nos offres d'abonnement sur **www.infochimie.com**

**L'essentiel de la chimie et de la pharmacie**

Découvrez toutes nos offres d'abonnement sur **www.chimiepharmahebdo.com**

**produire**  
FRANCE / ALLEMAGNE

**Tönnies, l'abatteur qui défie les Français**



**Chiffre d'affaires 2010**  
4,3 milliards d'euros dont 55% à l'étranger

**Salariés** 7 600

**Concurrents français** Bigard, Terrena

Le groupe familial de Rhénanie-Westphalie dirigé par Clemens Tönnies est devenu en quelques années le leader allemand de l'abattage de porc (avec près de 13 millions de carcasses, soit 25% des abattages du pays), et le numéro 3 européen. Année après année, son chiffre d'affaires progresse, notamment grâce aux multiples rachats réalisés ces dernières années. Le groupe alimente les magasins des enseignes Aldi et Lidl en Europe, au travers de sa filiale Tillman's, basée à Dortmund, spécialiste de la charcuterie-salaisons.

un marché, on accepte souvent de produire pour amortir les frais variables et une partie des frais fixes... Cela ne se conçoit pas en Allemagne».

Le deuxième point de force allemand, c'est le secteur agricole. «La réunification a produit le pays le plus peuplé de l'Union européenne. Il a permis l'émergence d'une agriculture fondée sur de grandes exploitations modernes situées dans la partie orientale, venant concurrencer les meilleures exploitations françaises», constate le délégué interministériel à l'agroalimentaire, Philippe Rouault, dans un récent rapport sur la compétitivité de la France. L'agriculture allemande bénéficie d'avantages fiscaux indéniables liés à la TVA et à la transmission du patrimoine. Le secteur a également reçu de fortes incitations pour développer la mécanisation (on compte 4 000 machines) ainsi que l'énergie solaire. Dans la filière porcine française, on peste contre la différence d'exigences environnementales d'un pays à l'autre et sur le fait que la côte de porc allemande soit quasiment devenue un sous-produit de l'énergie! «Sans compter qu'en Allemagne, ils n'ont pas une administration comme la nôtre, qui nous oblige à mettre en place la contractualisation avec les producteurs!», s'empare un représentant de l'industrie française.

Le dernier atout compétitif, et non des moindres, concerne le coût du travail, sensiblement inférieur de l'autre côté du Rhin. Par exemple, le coût horaire du travail descend à 7 euros outre-Rhin contre 20 euros en France, assure le Sniv (Syndicat national des industries des viandes), soit un différentiel de 5 centimes sur le kilo de viande de porc et de 8 centimes pour la viande bovine.

Ce qui déclenche les foudres des industriels français des viandes, fortement consommateurs de main-d'œuvre, qui pointent du doigt la fameuse directive Bolkestein. «L'industrie

**Hipp surfe sur la vague bio**



**Chiffre d'affaires 2010**  
environ 400 millions d'euros

**Salariés** 1 000

**Concurrents français**  
Danone, Vitagermine

En 1956, la famille Hipp, qui fabrique à Pfaffenhoffen de la farine de biscotte pour l'ajouter à l'alimentation des enfants, se diversifie. Elle se lance dans le petit pot pour bébé et se convertit à l'agriculture biologique à la fin des années 1960. Le marché allemand du bio (5,9 milliards d'euros) est deux fois plus important que le marché français. Ce pionnier du bio

achète ses produits à quelque 6 000 exploitations. Lait de croissance, petits pots, céréales, biscuits, soupes et jus de fruits... La marque est aujourd'hui présente partout en Europe. Implanté industriellement en Allemagne, en Hongrie, en Croatie et en Autriche, Hipp affiche des grandes ambitions avec une usine bâtie en Russie en 2009.

allemande de transformation des viandes emploie de la main-d'œuvre polonaise, hongroise, lituanienne, en ayant recours à des sociétés intérimaires dans ces pays, aux conditions légales du pays d'origine, comme le prévoit la réglementation européenne sur le prêt de service», explique Pierre Halliez, directeur du Syndicat national des industries des viandes (Sniv). Or, la directive sur les travailleurs détachés est précise: elle concerne des missions spécifiques, limitées dans le temps, et avec un management qui est à la charge de l'entreprise de service. «Ces trois critères ne sont pas respectés par les entreprises allemandes: c'est de l'intérim déguisé, qui représente dans certaines usines jusqu'à 80% de la main-d'œuvre!», s'indigne Pierre Halliez.

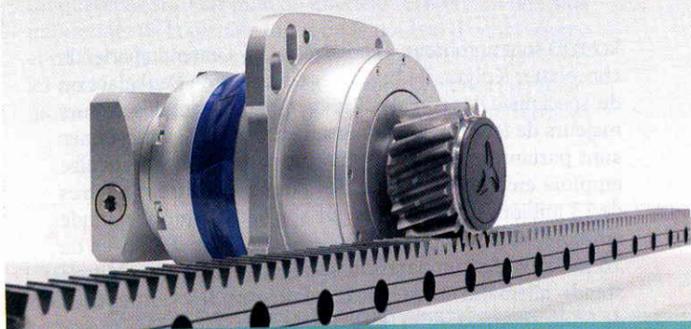
En Allemagne, le secteur des viandes ne dispose pas de convention collective, celle-ci ayant été dénoncée au moment de la réunification. Il n'y a plus de salaire minimum depuis plusieurs années... «Sur des appels d'offres massifiés au niveau européen, le différentiel se joue parfois au dixième ou centième de centime, c'est énorme!», s'alarme Pierre Halliez.

Rassemblée en collectif, l'industrie française a déposé il y a quelques semaines une plainte en manquement d'État contre l'Allemagne auprès de la Commission européenne. Elle embarrasse les milieux politiques en France car l'axe franco-allemand est important dans la perspective de la réforme en 2013 de la politique agricole commune (PAC). Les industriels français espèrent un règlement à l'amiable dans les prochains mois. Selon toute vraisemblance, ils obtiendront satisfaction. Mais le différentiel compétitif a permis à l'industrie allemande d'investir et de se moderniser, et de creuser un écart qui sera dur à combler. ■

PAGE SUIVANTE  
Les secrets de la machine à exporter

L'USINE NOUVELLE | SUPPLÉMENT AU N° 3233 | 31 MARS 2011

**La révolution dans l'entraînement linéaire!**



Réducteur, pignon et crémaillère en une source unique d'approvisionnement!

100% partenaire: téléphone 0033 (0)134.17.90.95



La foire de Hanovre: Hall 15 · stand F08

**WITTENSTEIN alpha –**  
Systèmes d'entraînement intelligents

www.wittenstein.fr



WITTENSTEIN

**Mettez du piment dans vos affaires 2011**

www.nuernbergmesse.de/termine

ALTEPNFLEGE Salon Leader des Soins à la Personne Agée	12.04.–14.04.
art fair europe Salon des Arts Graphiques, Cadres & Encadrement	08.10.–10.10.
BioFach° Salon Pilote Mondial des Produits Bio	16.02.–19.02.
Brau Beviiale Raw Materials – Technologies – Logistics – Marketing	09.11.–11.11.
embedded world Exhibition&Conference	01.03.–03.03.
European Coatings SHOW plus Adhesives, Sealants, Construction Chemicals	29.03.–31.03.
European Heat Pump Summit Powered by Chillventa Symposium + Expo	28.09.–29.09.
iENA Salon International „Idées-Inventions-Nouveautés“	27.10.–30.10.
INTERGEO Congrès et Salon Professionnel de la Géodésie, de l'Information Géographique et de la Gestion du Territoire	27.09.–29.09.
IWA & OutdoorClassics° High performance in target sports, nature activities, protecting people	11.03.–14.03.
PCIM Europe Conférence Internationale et Exposition Électronique de Puissance, Mouvements Contrôlés, Qualité de l'Énergie	17.05.–19.05.
POWTECH Salon International pour la Technologie des Procédés Mécaniques et l'Instrumentation	11.10.–13.10.
SENSOR+TEST The Measurement Fair International Trade Fair for Sensors, Measuring and Testing Technologies with concurrent Conferences	07.06.–09.06.
SMT/HYBRID/PACKAGING Intégration de systèmes en microélectronique Salon International et Congrès	03.05.–05.05.
Spielwarenmesse International Toy Fair Nürnberg°*	03.02.–08.02.
Stone+tec Nürnberg Salon International de la Pierre Naturelle et des Technologies de Transformation de la Pierre	22.06.–25.06.
TechnoPharm Salon Professionnel International pour les Technologies des Procédés des Sciences de la Vie Pharma – Food – Cosmetics	11.10.–13.10.
Vivaness° Salon Pilote des Cosmétiques Naturels et du Bien-Être	16.02.–19.02.

Extrait: sous réserve de modifications  
° Pour acheteurs professionnels munis de légitimation unique

Agence de représentation  
de la \*Spielwarenmesse eG  
Chambre Franco - Allemande  
de Commerce et d'Industrie  
Sophie Cabotte  
18, rue Balard · F-75015 Paris  
Tel +33 (0)1 40 58 35 80  
Fax +33 (0)1 45 75 47 39  
scabotte@francoallemand.com

Agence de  
représentation de  
la NürnbergMesse  
BCFA  
83, rue de Reuilly  
F-75012 Paris  
Tel +33 (0)9 77 19 77 52  
Fax +33 (0)1 70 24 82 18  
france@nuernbergmesse.com

NÜRNBERG MESSE

Marchés

# LES SECRETS DE LA MACHINE À EXPORTER

Dans une Europe en léthargie, l'Allemagne affiche une santé insolente. Sa force? Des exportations soutenues et à forte valeur ajoutée.

PAR MARIO BRÜCK, STEPHANIE HEISE, LOTHAR SCHNITZLER (« WIRTSCHAFTSWOCHE »)

**C**hampionne de l'export ! En 2010, la deuxième puissance commerciale du monde, derrière la Chine, a exporté 953 milliards d'euros. Elle a presque rattrapé son niveau d'avant crise, en 2008 (985 milliards d'euros). Autre tour de force : l'Allemagne a réussi à maintenir sa part de marché au niveau mondial, qui oscille entre 9 et 10 %, contrairement aux autres pays du G7. La part de marché du Japon a reculé de 9 % à 5 % entre 1989 et 2009. Mais les grands groupes comme Daimler, Thyssen-Krupp, Metro ou Henkel ne sont pas les seuls - loin de là - à conquérir les marchés mondiaux et à ouvrir des filiales à l'étranger. Les PME allemandes et les micro-entreprises sont passées maîtres dans le registre de la mondialisation. Voici leurs recettes.

## DOMINER DES NICHES DE MARCHÉ

Qui connaît Drägerwerk, spécialiste des appareils d'aide médicale d'urgence, Carl Zeiss, qui fabrique des systèmes optoélectroniques à Oberkochen, ou Herrenknecht, le plus grand constructeur d'appareils de perçage de tunnels? Peu de monde. Pourtant, toutes sont leaders sur leurs marchés ou appartiennent au top 3 de leurs secteurs au niveau mondial. Bernd Venohr, conseiller d'entreprise et professeur de management stratégique à l'École de management et droit de Berlin, a répertorié 1 500 entreprises allemandes occupant la place de leaders mondiaux. « Il faut encore ajouter plus de 1 000 micro-entreprises leaders dans des niches très petites », ajoute-t-il. Un grand nombre de PME s'est spécialisé sur des segments de marché très pointus « pas toujours glamour », mais très rentables. Tel est le cas du constructeur de machines Kolbus, basé à Rahden en Westphalie : depuis cent ans déjà, l'entreprise familiale qui emploie 1 100 personnes fabrique des machines pour la reliure. Elle couvre à elle seule un tiers du marché mondial et exporte 90 % de sa production. De plus petite taille, Zeck et ses 72 salariés près de Bamberg est leader mondial



Un four produit par Rational à Landsberg am Lech (Bavière) coûte jusqu'à 40 000 euros. Pourtant 54 % des grands cuisiniers du monde les achètent sans hésiter.

de la production de machines spéciales haute qualité pour la construction de conduites. En outre, de nombreuses branches classiques telles que la construction de machines se caractérisent par une forte pénétration des technologies de l'information.

## DES PRODUITS ADAPTÉS À LA DEMANDE

« Les points forts traditionnels de l'Allemagne sont les technologies de pointe, telles la construction automobile, la chimie et l'industrie mécanique », souligne Jürgen Matthes, directeur du département d'économie internationale à l'Institut de l'économie allemande de Cologne (IW). Une machine sur cinq dans le monde sort des usines allemandes. C'est dans la machine-outil que les Allemands s'imposent techniquement. Sur les 1 500 entreprises leaders mondiales

EROL CURJAN/LAIF-REA

## Rational, le four qui a conquis le monde

Avec 1 000 employés et 314 millions d'euros de chiffre d'affaires, Rational n'est certes pas une grande entreprise. Mais elle détient à elle seule 54 % du marché mondial de la fabrication de fours destinés à des cuisiniers. Ses appareils haut de gamme, qui coûtent jusqu'à 40 000 euros, équipent les cuisines du Kremlin, celles des grands restaurants étoilés de Paul Bocuse, des troupes de l'Otan en Afghanistan ou du palace Burj-Al-Arab

à Dubaï. Sa réussite, l'entreprise de Landsberg am Lech, en Bavière, la tire de l'avance technologique de ses produits mais aussi dans son organisation. Un employé assemble complètement un appareil, avec son nom inscrit sur la plaque signalétique, il se porte garant de la qualité en son nom propre et est responsable de l'approvisionnement du matériel, selon le principe du Kanban. Le montage dure quatre heures maximum. La livraison a

lieu dans les deux jours suivants au plus tard. « Dans les pays à bas salaires où le niveau de formation est faible, jamais nous n'obtiendrions un tel mode de fabrication », confie le président du conseil d'administration Günter Blaschke. Pour cette raison, la production a lieu en Allemagne. Avec un taux de rendement avant impôts de 28 %, les Bavarois occupent le cinquième rang des entreprises rentables cotées en Allemagne.

répertoriées par Bernd Venohr, 450 sont des constructeurs de machines, 152 des fabricants de produits électroniques. Les Allemands sont en revanche peu performants dans les biens de consommation ou les secteurs à très haute technologie comme les technologies de l'information. Mais les produits allemands correspondent à la demande des pays à fort taux de croissance. Entre 1995 et 2007, les exportations de marchandises allemandes dans ces pays ont connu une hausse nominale de 255 %, tandis que le total des exportations augmentait de 152 % seulement. Pour prendre pied dans ces marchés.

## UN CAPITALISME FAMILIAL ÉCLAIRÉ

Un capital familial mais un management professionnel. C'est le modèle mis en place par la plupart des exportateurs allemands. Les entreprises familiales adoptent davantage de stratégie à long terme que les entreprises cotées, elles se concentrent plus sur des marchés peu fluctuants mais durables et se développent avec une prudence calculée pour ne pas mettre en danger leur existence. Le groupe Dorma en est un exemple typique. À 69 ans, Karl-Rudolf Mankel est le propriétaire du groupe, l'un des premiers fournisseurs mondiaux de produits en matière de portes, fondé par son grand-père il y a plus de 100 ans. Mais le management de l'entreprise de 856 millions d'euros de chiffre d'affaires n'est pas assuré par la famille.

Les entreprises tirent aussi profit de la restructuration soutenue opérée avant la crise. La modération salariale consentie par les partenaires sociaux et l'assouplissement de la réglementation du travail a permis aux entreprises allemandes de regagner en compétitivité. Les allocations de chômage partiel que les employés des sociétés, dont le carnet de commandes est restreint, peuvent percevoir pendant une période allant jusqu'à 24 mois, ont permis aux entreprises de conserver leur effectif pendant la crise. Lorsque les commandes ont de nouveau augmenté au milieu de l'année 2009, l'industrie allemande a pu, sur le champ, redémarrer la production. Pour prendre pied l'étranger, les entreprises

allemandes disposent aussi de soutiens. « Elles peuvent se reposer sur le réseau consulaire très développé et efficace à l'international », juge Philippe Blandinière, le PDG de la PME française Elmetherm, implanté en Allemagne.

## MISER SUR LA QUALITÉ ET LE SERVICE

« Les entreprises allemandes sont non seulement innovantes dans le développement de nouveaux produits, mais elles investissent aussi beaucoup dans les processus internes les plus modernes et dans la création de nouveaux réseaux de distribution et de services dans le monde entier », juge Bernd Venohr. Quand la concurrence devient plus dure pour des produits dont les exigences de fabrication sont plus élevées, il faut se démarquer en diversifiant ses offres. Les entreprises allemandes se sont montrées très inventives pour proposer des solutions complètes à leurs clients, plus que de simples produits. « Vous adaptez votre produit à un besoin individuel et vous proposez des packages de services de plus en plus larges allant de la planification jusqu'à la maintenance et le service sur le long terme », explique Jürgen Matthes. Le fabricant de cuisine Rational propose ainsi un numéro d'urgence pour mettre le client en relation avec un chef cuisinier 365 jours par an ainsi qu'un réseau mondial de service après-vente. Via internet, les clients peuvent aussi télécharger des logiciels de cuisine intelligents. « Nos clients reçoivent ainsi gratuitement les derniers développements de la recherche en matière de cuisine sur leurs appareils », indique Günter Blaschke, le président du conseil d'administration (voir ci-dessus). Dans le domaine de la maintenance et du service à long terme justement, l'Allemagne joue sur un avantage culturel qui a très certainement quelque chose à voir avec les vertus proverbiales, à savoir fiabilité et ponctualité. « Dotés d'une mentalité différente, les fournisseurs des pays émergents vont certainement rencontrer des difficultés pour construire le capital confiance nécessaire dans les pays industrialisés », conclut Jürgen Matthes. Ce qui tombe plutôt bien pour le « made in Germany ». ■

PAGE SUIVANTE  
Les pépites de la  
mécanique française

Performance

# LES PÉPITES DE LA MÉCANIQUE FRANÇAISE

La mécanique hexagonale recèle des joyaux technologiques. Ces PME très spécialisées peuvent compter sur une main-d'œuvre hautement qualifiée.

PAR MIREL SCHERER

**U**n cœur artificiel, un TGV, un A 380... Le médical, le ferroviaire et l'aéronautique sont autant de domaines dans lesquels l'industrie mécanique française se classe parmi les meilleures. «Deuxième en Europe derrière l'Allemagne, sixième dans le monde, l'industrie mécanique française garde son rang malgré la crise», constate Jérôme Frantz, président de la Fédération des industries mécaniques (FIM). Deux étoiles du CAC 40, Essilor et Air liquide, figurent parmi les entreprises «mécaniciennes» les plus en vue, mais, derrière ces mastodontes, le secteur regroupe un nombre important de PME, des sociétés qui comptent souvent moins de 50 salariés. Nombre d'entre elles sont de véritables pépites technologiques. Revue des effectifs par spécialité.

### Les machinistes de précision

La machine-outil, c'est une spécialité allemande mais quelques Français réussissent à faire leur trou sur des marchés de niche. À Clermont-en-Argonne (Meuse), Reameca produit ainsi des petits centres d'usinage et de tournage de



## Mecalac Ahlmann, un mariage binational

Henri Marchetta est un visionnaire. « J'ai toujours considéré que le couple franco-allemand joue un rôle moteur dans l'économie européenne », explique le PDG de Mecalac, basée à Annecy (Haute-Savoie). En 2002, cette entreprise française spécialisée dans la conception et la fabrication de machines pour les travaux publics, rachète le constructeur allemand Ahlmann. « Si c'était à refaire, je n'hésiterais pas une seconde », s'enthousiasme le responsable de ce groupe de 460 salariés. Mecalac Ahlmann fabrique 1500 machines par an

et compte afficher cette année un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros. Presque autant qu'avant la crise. « Complémentarité de gammes, image renforcée à l'international, réseau commercial étoffé, meilleure visibilité... Les avantages de cette union sont nombreux », constate Henri Marchetta. Considérées comme des centres de profit, les sociétés ont conservé une grande autonomie. « La difficulté, c'est de trouver des synergies », assure le PDG. Design, motorisations, achats... La recherche de complémentarités est sans fin.

**Avec le rachat d'Ahlmann, Mecalac table sur un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros.**

haute précision. Des machines très prisées pour les travaux de micro-usinage dans l'automobile, l'aéronautique et l'horlogerie de luxe. Pour renforcer sa présence à l'international, cette PME de 120 salariés a noué depuis plusieurs années un partenariat avec le constructeur allemand Spinner. « Notre offre est complétée avec les centres d'usinage et de tournage de ce dernier, plus grands que les nôtres », précise Jean-Baptiste Médot, directeur commercial de la société.

Nodier Emag exploite lui aussi ce filon. Tours verticaux, centres d'usinage, rectifieuses, usinage électrochimique... Les machines fabriquées en Allemagne par Emag sont adaptées aux besoins de clients français dans l'usine de La Guerche-sur-l'Aubois (Cher) de Nodier Emag.

Inventeur de l'usinage à grande vitesse, Forest-Liné est, lui, une référence dans l'usinage des pièces aéronautiques. Ses ateliers flexibles, composés de plusieurs centres d'usinage palettisés très productifs Aerostar et Aeromill, équipent des usines prestigieuses comme celles d'Airbus et de Dassault Aviation.

Dufieux Industrie est également un spécialiste de la fabrication des machines-outils de grande taille pour l'aéronautique, le ferroviaire, l'énergie, la sidérurgie... La PME d'Échirolles

(Isère) a mis au point un procédé innovant, en collaboration avec Airbus. L'usinage chimique des panneaux de fuselage a été remplacé par un procédé mécanique. Plusieurs centres d'usinage conçus sur mesure et regroupés dans un atelier flexible assurent ainsi l'usinage des panneaux courbés à l'usine Airbus de Saint-Nazaire (Loire-Atlantique). Sans aucune pollution.

Quant à Clextral, elle s'est spécialisée dans la fabrication d'équipements pour l'industrie agroalimentaire. Cette PME, située à Firminy, près de Saint-Étienne (Loire), exploite un procédé original de fabrication destiné, à l'origine, à la production de pièces plastiques par extrusion d'une pâte. Son système bi-vis permet de réduire la consommation d'énergie tout en améliorant la qualité.

### Les orfèvres des outils

Des PME françaises s'illustrent dans les domaines des outils et des composants les plus ardu, technologiquement parlant, de la fabrication

mécanique. Comme Magafor, dont le royaume est le micro ! Cette PME de 200 salariés, dont le siège se trouve à Fontenay-sous-Bois (Val-de-Marne), fabrique des micro-outils de coupe. « Ils sont utilisés dans le médical, l'horlogerie et l'électronique », explique Daniel Matthey, le PDG. La société a réalisé, l'an dernier, un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. Les deux tiers de sa production sont exportés vers une cinquantaine de pays. Dont l'Allemagne, son second marché après la France. « Nous réalisons 10 % de notre chiffre d'affaires en Asie, mais nous voudrions renforcer cette présence », indique Daniel Matthey. Une succursale de ventes verra bientôt le jour en Chine.

Champion de l'exportation, le fabricant de systèmes de transmissions mécaniques Redex, exporte 90 % de sa production. Située à Ferrières-en-Gâtinais (Loiret), la PME française a réussi à pénétrer dans la chasse gardée de la machine-outil allemande. « Notre réducteur DRP+, très précis, équipe les six axes du centre d'usinage de grandes dimensions DMU »

101

C'est en milliards d'euros, le chiffre de la mécanique française en 2010, en hausse de 4 % par rapport à 2009.

<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Des PME très spécialisées</li> <li>● Une main-d'œuvre hautement qualifiée</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Des exportations limitées hors d'Europe</li> <li>● Une collaboration insuffisante avec les laboratoires publics</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les nanotechnologies, les composants TIC et les biotechnologies</li> <li>● Les équipements environnementaux</li> <li>● Les robots de service</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Une réglementation mouvante</li> <li>● La concurrence de pays émergents</li> <li>● Le rachat des entreprises françaises les plus performantes par des concurrents</li> </ul>

PIERRE BISSARDI/REA

600P», explique Bruno Grandjean, le PDG de Redex. Une machine que DMG, un des leaders mondiaux de la machine-outil, vient de dévoiler en Allemagne et qui sera destinée au marché de l'énergie.

#### Les manutentionnaires de haute voltige

De nombreuses PME françaises sont spécialisées dans la fabrication d'équipements pour les opérations de manutention qui sortent de sentiers battus. C'est le cas de Reel, un groupe de plus de 1 300 personnes, qui fabrique des systèmes de manutention et de levage pour des domaines extrêmement exigeants comme le nucléaire, la défense ou l'aéronautique. Exemple: le rack de stockage sous eau pour l'usine Areva de La Hague. Ou la manutention des missiles stratégiques. Ou encore la baie de maintenance pour le Boeing 747 chez

### « Sixième dans le monde, l'industrie mécanique française a gardé son rang malgré la crise. »

Jérôme Frantz, président de la FIM

British Airways et des équipements pour l'usine Airbus qui fabrique l'A 380, à Toulouse.

Plus petite, Fixator ne compte que 32 salariés et fabrique à Saint-Barthélemy-d'Anjou (Maine-et-Loire) des nacelles pour le travail sur des façades de grande hauteur. Quatre ingénieurs se consacrent au développement de nouveaux produits. Résultat: deux brevets déposés pour améliorer ces plates-formes suspendues. « Nous exportons dans une cinquantaine de pays, dont l'Allemagne », précise Bruno Patron, le PDG de Fixator qui a réalisé un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros l'an dernier.

Le prototypage et la fabrication rapide ont leurs champions français. Les machines de frittage laser de Phenix Systems, une entreprise de Riom (Puy-de-Dôme), sont devenues de véritables machines-outils. Comme la PXM, dévoilée en ce début d'année 2011. « Leur productivité et la capacité de fabriquer des formes difficiles ou impossibles à réaliser par les moyens classiques intéressent les utilisateurs », affirme François Reymondet, le PDG de l'entreprise.

Dans le même domaine, Mécanuméric industrialise à Albi (Tarn) le procédé de prototypage rapide Stratoconception, développé par le centre de transfert technologique Cirtes de Saint-Dié-des-Vosges (Vosges). Un procédé adapté à la fabrication rapide des prototypes de grande taille. ■



Martine Clément, présidente d'honneur de la Fédération des industries mécaniques (FIM).

PROPOS RECUEILLIS PAR MIREL SCHERER

Vous avez présenté en octobre 2009 devant le Conseil économique, social et environnemental le rapport « L'avenir des industries mécaniques en France ». Quelle est la situation aujourd'hui ? Notre industrie mécanique sort d'une grave crise. Elle progresse, mais la croissance de son chiffre d'affaires est plus de deux fois inférieure à celle de la mécanique allemande.

## LES EXPORTATIONS OUTRE-RHIN TIRENT NOTRE PAYS VERS LE HAUT

Néanmoins, certains domaines industriels (le ferroviaire, l'aéronautique, le médical, l'énergie) confirment leur expansion.

La croissance de l'Allemagne, premier client de la mécanique française, explique-t-elle cette progression ?

Sans doute. La mécanique française est tirée vers le haut par les exportations outre-Rhin. La taille de leurs entreprises, les volumes qu'ils fabriquent, la richesse de leurs gammes de produits expliquent leur prééminence. Mais les mécaniciens français n'ont pas à rougir. L'exemple de Liebherr est éloquent. L'entreprise familiale allemande a installé sa nouvelle usine de fabrication d'équipement minier à Colmar (Haut-Rhin). Elle compte

profiter d'une main-d'œuvre qualifiée et de sous-traitants performants.

Votre rapport pointait un certain nombre de faiblesses de l'industrie mécanique française...

Elles existent toujours. Dans notre pays, ce secteur est formé de PME qui manquent de fonds propres. L'effort d'innovation s'améliore, mais pas suffisamment. La recherche publique s'intéresse beaucoup moins à l'industrie qu'en Allemagne. Pourtant, il suffit de regarder l'évolution des Instituts Carnot. Créés sur le modèle des Fraunhofer allemands, ils se sont hissés au niveau de ce fameux réseau de recherche appliquée.

Comment appréciez-vous les performances à l'export de la mécanique française ?

Elle peut mieux faire, car elle exporte peu hors d'Europe. Le marché intérieur européen présente du potentiel pour notre industrie. Un des secrets de la réussite allemande, c'est la présence de ses exportateurs au plus près de ses clients potentiels, qui sont bichonnés. ■

PAGE SUIVANTE  
Interview de  
François Fillon



Le futur du transport !

TC eBid®, mon économie de temps.



Évitez les appels d'offres de transport laborieux et les évaluations fastidieuses ! TC eBid® - la plateforme online pour les appels d'offres de transport en Europe, est un modèle d'efficacité : à chaque appel d'offres lancé dans TC eBid®, attirez l'attention de 30 000 prestataires de transport ! Faites le test et vous confirmerez l'adage : "TimoCom, mon atout numéro un."

Plus d'informations sur TC eBid® et les autres produits TimoCom par téléphone au 008000 8466266 (hotline gratuite à partir d'un téléphone fixe).

www.timocom.com

FAULHABER

Technologies driving the Future

Systèmes d'entraînement, systèmes de précision et microsystèmes

Faulhaber vous propose une large gamme d'entraînements miniatures performants et fiables, pour des applications telles que les équipements industriels et de laboratoire, le médical, l'instrumentation, la robotique, les systèmes de sécurité, la défense, l'aéronautique, l'optique, l'audio et la vidéo.

- Micromoteurs C.C.
- Moteurs C.C. sans balais (version autoclavable disponible)
- Moteurs pas à pas
- Moteurs piezoélectriques
- Servomoteurs C.C. linéaires
- Réducteurs de précision
- Codeurs
- Contrôleurs de mouvement

FAULHABER France SAS

Parc d'activités du Pas du Lac 2, Rue Michaël Faraday · 78180 Montigny-le-Bretonneux  
Tél.: 01 30 80 45 00 · info@faulhaber-france.fr

WE CREATE MOTION

François Fillon

# « IL FAUT PLUS DE COORDINATION ENTRE LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE »

**Exclusif.** Interrogé par «L'Usine Nouvelle» et «WirtschaftsWoche», le Premier ministre livre sa vision du couple franco-allemand.

PROPOS RECUEILLIS PAR GERHARD BLÄSKE ET ROLAND TICHY (WIRTSCHAFTSWOCHE), LAURENT GUEZ ET THIBAUT DE JAEGER (L'USINE NOUVELLE)

**A** quelques jours de l'ouverture de la Foire de Hanovre, premier salon industriel du monde, dont le pays invité est la France, «L'Usine Nouvelle» et «WirtschaftsWoche» ont interrogé François Fillon. Pour le Premier ministre, la compétitivité de l'Allemagne est une chance pour l'Europe.

**Une question d'actualité d'abord: les explosions des centrales nucléaires au Japon remettent-elles en cause la stratégie énergétique de la France? Pourrait-elle se rapprocher de la vision allemande?**

Le Japon vient de subir l'un des quatre plus puissants tremblements de terre de l'histoire humaine, suivi d'un tsunami d'une violence extrême. C'est tout un pays qui tente de surmonter la pire tragédie de son histoire depuis 1945. Alors, je veux d'abord redire, au nom de la France, notre solidarité, notre affection et notre fraternité envers la nation japonaise. Notre premier devoir, c'est celui de la solidarité avec le Japon.

Cette situation suscite un débat sur la politique nucléaire dans tous les pays dotés du nucléaire civil. Nous devons tirer tous les enseignements de cette catastrophe pour renforcer la sûreté de notre parc, l'un des plus sûrs et des plus vérifiés, développé en partenariat entre Areva et Siemens. En France,



**« Le contexte actuel ne se prête absolument pas à une hausse de la TVA. Je donne donc la priorité à la réduction des niches fiscales. »**



nous n'éluiderons aucune des questions. Les démonstrations de sûreté de chaque centrale seront contrôlées à la lumière des enseignements tirés de la catastrophe de Fukushima, et les résultats seront rendus intégralement publics.

**Revenons aux relations entre nos deux pays. Le couple franco-allemand doit-il être « fusionnel »? Un couple qui partage tout, ses impôts, son budget, ses investissements?**

Il n'est pas question de demander à l'Allemagne ou à la France de renoncer à son identité, ses traditions, ses spécificités. Par contre, puisque nous sommes plus que jamais la force motrice de la zone euro, il faut encore plus de coordination et de cohérence entre nous. Il faut aussi encourager la convergence vers ce qu'il y a de meilleur dans chacun des deux pays, sans aucun objectif de « fusion », qui ne serait ni réaliste, ni souhaitable. Nous avons lancé un exercice de ce

GILLES BASSIGNAC/SIPA

type sur la fiscalité. Nous souhaitons l'étendre à tout ce qui concerne la compétitivité.

**Avec le « pacte pour l'euro » proposé par Angela Merkel et Nicolas Sarkozy, l'Europe veut éliminer toute compétition fiscale, qui serait pourtant avantageuse pour les contribuables. Pourquoi?**

L'objectif n'est certainement pas d'avoir une fiscalité unique au sein de la zone euro. Une zone monétaire ne peut pas être viable à long terme sans un minimum de convergence fiscale, voire sociale. Le Pacte pour l'euro validé le 11 mars dernier par les 17 chefs d'État ou de gouvernement, prévoit un vrai engagement de coordination fiscale en vue notamment d'échanger de bonnes pratiques nationales, de mettre fin aux pratiques fiscales nuisibles de certains États et de mieux lutter contre la fraude et l'évasion fiscale. Il est aussi proclamé dans le Pacte qu'une assiette commune pour l'impôt sur les sociétés peut aider à la cohérence des systèmes fiscaux, à la viabilité budgétaire des États et à la compétitivité des entreprises. Qui peut être contre?

**Qu'attendez-vous des Allemands pour réduire les écarts de compétitivité avec de la France? Estimez-vous, comme Christine Lagarde, qu'ils doivent développer leur demande interne?**

L'Allemagne a fait, au cours de la dernière décennie, de très gros efforts de compétitivité qui lui permettent aujourd'hui de bénéficier du rebond du commerce mondial et des opportunités de croissance dans les pays émergents. Je veux être clair: la compétitivité industrielle de l'Allemagne est une chance pour l'Europe. Et l'objectif de mon gouvernement est bien de rendre l'industrie française, qui dispose de nombreux atouts, aussi compétitive que l'industrie allemande.

Par ailleurs, la forte reprise de la croissance allemande qui se traduit depuis un an par une hausse de sa demande intérieure est une excellente nouvelle pour l'ensemble de la zone euro.

**Selon la Cour des comptes, baisser les dépenses publiques sera insuffisant. Elle suggère de relever la TVA, au moins le taux réduit pour certains secteurs. Êtes-vous prêt à la suivre?**

Pour rétablir l'équilibre de nos finances publiques, nous devons avant tout baisser nos dépenses. La France souffre depuis trop longtemps d'un taux de prélèvements obligatoires élevé, supérieur à la moyenne européenne et en particulier à l'Allemagne. Une hausse d'impôt généralisée n'est pas envisageable. Qui plus est, le contexte actuel de reprise de l'inflation ne se prête absolument pas à une hausse de la TVA. Nous donnons donc la priorité à la réduction des niches fiscales, piste elle aussi mise en avant par la Cour des comptes.

**Les Allemands ont dû accepter les augmentations de la TVA et des cotisations pour la Sécurité sociale, la baisse des salaires, les réformes très dures du marché du travail et un relèvement de l'âge de la retraite à 67 ans. La France n'a-t-elle pas besoin d'un « Agenda 2010 » à la Schröder?**

Nous avons engagé depuis 2007 de nombreuses réformes afin de moderniser la France et rendre son économie plus compétitive: autonomie des universités, suppression de la taxe professionnelle, réforme du crédit impôt recherche, défis-



**« Le contexte ne se prête absolument pas à une hausse de la TVA. Priorité à la réduction des niches fiscales. »**

calisation des heures supplémentaires, programme d'investissement dans les secteurs d'avenir. Nous avons également assuré l'avenir de notre régime de retraite par répartition en retardant de deux ans l'âge de départ à la retraite. C'est une réforme ambitieuse dont la mise en œuvre se fera à un rythme extrêmement rapide: le relèvement de l'âge de départ à la retraite est deux à quatre fois plus rapide qu'en Allemagne, qu'au Royaume-Uni ou qu'aux États-Unis.

**En particulier sur les salaires, les Français vont-ils devoir se serrer la ceinture, comme l'ont fait les Allemands?**

Les salaires en Allemagne semblent désormais orientés à la hausse. Les Français ont subi les conséquences du recul de la durée hebdomadaire du travail à 35 heures qui a affaibli notre économie. Mais malgré la crise, nous avons veillé à ce que le pouvoir d'achat progresse constamment et cela sera encore le cas en 2011.

**Pourquoi défendez-vous si farouchement l'euro, alors que des pays comme la Suisse vivent très bien sans lui? Vivrons-nous encore avec l'euro dans dix ans?**

Une sortie de la zone euro est une option qui n'existe pour aucun pays membre, car ses conséquences seraient catastrophiques pour son économie: un effondrement instantané du pouvoir d'achat, de l'épargne des ménages, des sorties massives de capitaux, un défaut sur sa dette publique qui lui fermerait pour longtemps l'accès aux marchés de capitaux. L'euro occupera dans dix ans une place toujours aussi importante, et même je crois encore plus importante, parmi les devises internationales. Nous travaillons avec nos partenaires à le doter d'une gouvernance renouée qui renforcera la stabilité de notre monnaie et la cohérence de la zone euro.

**Comprenez-vous que les Allemands ne sont pas prêts à faire des sacrifices à l'infini?**

Ce qui est demandé à tous les Européens, ce n'est pas de faire des sacrifices, mais de prendre les décisions qui font qu'ensemble, nous sommes plus forts et plus prospères que séparément. Pour cela, il faut débattre, coopérer et trouver des compromis. L'Allemagne a contribué à faire progresser en Europe la culture de stabilité et de finances publiques saines. Pour sa part, la France a apporté sa vision d'une coordination plus étroite de la politique économique entre les États membres de la zone euro. Avec l'adoption du Pacte pour l'euro, tous les pays membres de la zone euro ont accepté le principe de prendre des mesures en faveur de la convergence et de la compétitivité. L'ensemble des mesures du «paquet global» agréé lors du dernier Conseil européen fera date dans l'histoire de l'Union.

La France compte moins de PME exportatrices et innovantes que l'Allemagne. Quelles mesures pourraient renforcer les entreprises françaises de taille intermédiaire (ETI) ?

La France est le pays européen qui compte le plus d'entreprises parmi les 500 plus grandes du monde, mais elle manque d'un Mittelstand puissant comme en Allemagne! Afin de favoriser le développement de notre tissu d'ETI, nous avons pris une série de mesures, comme le recentrage à leur profit d'aides à l'innovation qui bénéficiaient auparavant essentiellement aux grands groupes. Nous avons par ailleurs engagé un vaste chantier de simplification des contraintes administratives, car ces entreprises réclament avant tout de pouvoir croître sans entraves excessives. Enfin, nous voulons faciliter leur accès aux financements, en particulier sur les marchés boursiers. La France a formulé l'an dernier des propositions très précises à la Commission européenne pour simplifier la réglementation communautaire sur la cotation des entreprises. Je me félicite qu'elle ait annoncé un plan d'action pour cette année.

EADS est une réussite exemplaire. Souhaitez-vous encourager la création d'autres géants industriels franco-allemands ? Dans quels secteurs ?

C'est vrai, l'indéniable réussite d'EADS est démontrée par ses performances technologiques, industrielles et économiques. C'est une création qui répond à un contexte particulier: un marché stratégique, support de hautes technologies dont la diffusion dans le tissu économique est source de croissance au-delà du secteur de l'aviation et hautement capitalistique. En 10 ans, le groupe a porté l'excellence industrielle et commerciale au plus haut niveau en devenant le leader mondial dans la construction d'avions commerciaux de plus de 100 places et dans la fabrication d'hélicoptères civils, ainsi qu'un des leaders de la filière spatiale mondiale. Qui aurait parié dans un tel succès au moment du lancement du programme Airbus ?

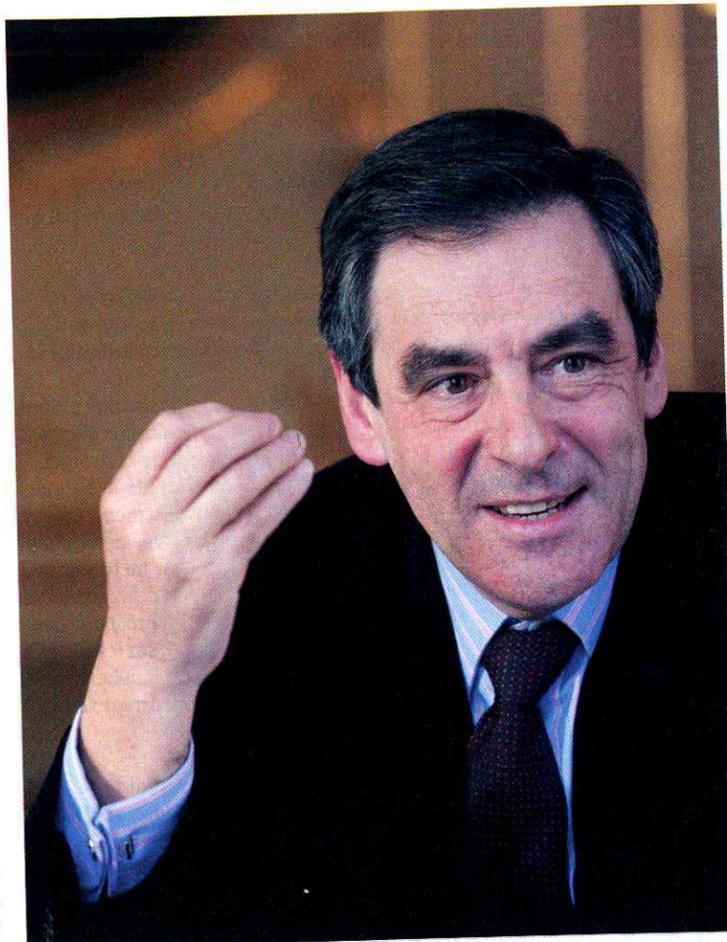
Dans un contexte où nos entreprises font face à de nouveaux concurrents, en particulier issus des pays émergents, la question d'une meilleure coopération entre acteurs européens se pose. Cela ne passe pas nécessairement par des rapprochements capitalistiques. Des partenariats technologiques et industriels, ou l'élaboration de standards communs au niveau européen peuvent également être des leviers très efficaces.

Un constructeur automobile franco-allemand, ce serait une bonne idée ?

La réponse appartient avant tout aux acteurs eux-mêmes! Mais sur un marché qui se mondialise de plus en plus, les effets de taille et de série sont cruciaux, et le rapprochement entre constructeurs peut être une des solutions. C'est



« Sur un marché qui se mondialise, le rapprochement entre constructeurs français et allemands peut être une solution. »



notamment le cas de Renault et de Daimler qui ont conclu une alliance, qui passe par des participations croisées, pour coopérer sur les futures générations de Smart et de Twingo, notamment les versions électriques ainsi que sur les véhicules utilitaires légers. De leur côté, PSA Peugeot Citroën et BMW viennent d'annoncer la création d'une « coentreprise » consacrée aux technologies hybrides. Munich et Mulhouse accueilleront d'ailleurs cette entreprise commune.

En 1958, le Chancelier Adenauer et le Général de Gaulle scellaient l'amitié franco-allemande. Plus d'un demi-siècle après, nos peuples se connaissent encore mal. Faut-il imaginer de nouvelles formes d'échanges, notamment culturels ?

Je ne partage pas votre sentiment que nos peuples se connaissent mal: les liens entre les Allemands et les Français sont aujourd'hui extrêmement denses et diversifiés! C'est l'œuvre du Traité de l'Élysée de 1963, qui a permis de multiplier les partenariats entre communes, comme celui entre Sablé-sur-Sarthe et Bückeburg, près de Hanovre, où je vais me rendre; de favoriser les échanges de jeunes, de faciliter l'apprentissage de la langue de l'autre. Nous veillons aujourd'hui à faire fructifier cet héritage, dans le cadre notamment de l'Agenda franco-allemand 2020 adopté l'an dernier. La création du manuel d'histoire franco-allemand ou encore l'objectif que nous avons de doubler le nombre de diplômés de cursus binationaux labellisés par l'Université franco-allemande sont des illustrations de cette volonté.

PAGE SUIVANTE  
Eurocopter, les recettes  
de l'intégration



POUR DES RÉUNIONS CARRÉES EN ALLEMAGNE, ARRIVEZ BIEN PRÉPARÉ AVEC TGV ET ICE<sup>(1)</sup>.

Confort optimum pour travailler et vous reposer.  
Restauration à la place et presse offertes en 1<sup>ère</sup> classe<sup>(2)</sup>.  
Service Wi-Fi à bord pour rester connecté à vos emails<sup>(3)</sup>.  
Voyage fluide avec accès direct en centre-ville pour un temps de trajet optimisé.

PARIS-STUTTGART EN 3h39<sup>(4)</sup> ET PARIS-FRANCFORT EN 3h49<sup>(4)</sup>

En vente dans les gares, boutiques SNCF, par téléphone au 3635 (0,34€ TTC/min, hors surcoût éventuel), auprès des agences de voyages agréées SNCF et sur [www.voyages-sncf.com](http://www.voyages-sncf.com).  
(1) Train allemand à grande vitesse. (2) Sur les parcours internationaux de plus d'une heure. (3) Sous réserve de disponibilité du service TGV. Certains services sont payants. (4) Meilleur temps de parcours.  
SNCF - 34, rue du Commandant Mouchotte - 75014 Paris - R.C.S. Paris B 552 049 447 - TBWA/PARIS



Reportage

# EUROCOPTER, LES RECETTES DE L'INTÉGRATION

Le défi industriel et l'impératif d'harmonisation entre Français et Allemands ont forgé l'identité du premier hélicoptériste mondial.

PAR HASSAN MEDDAH

**D**emain, les portières des hélicoptères Écureuil fabriqués en France sonneront comme celles des EC135 assemblés en Allemagne. Comme une vraie berline allemande, avec ce claquement si caractéristique des BMW et autres Mercedes. Voilà un exemple concret de fertilisation croisée qui opère depuis bientôt vingt ans entre le site de Marignane (Bouches-du-Rhône), siège d'Eurocopter, et celui de Donauwörth, ville industrielle située à 100 km au nord-ouest de Munich. Présent à travers 27 filiales étrangères, renforcé par les actifs espagnols de Casa en 2000, le premier hélicoptériste mondial a bâti son succès en s'appuyant sur ses piliers d'origine, la France et l'Allemagne.

La filiale du groupe EADS veut croire désormais que l'intégration de l'entreprise est de l'histoire ancienne... ou presque. Un signe parmi d'autres, le service RH ne suit plus les indicateurs de mobilité des salariés comme avant. Dans les années 1990, les RH surveillaient cet indicateur comme le lait sur le feu pour vérifier que les échanges franco-allemands s'effectuaient correctement et que la mayonnaise prenait. L'an dernier, environ une soixantaine d'Allemands

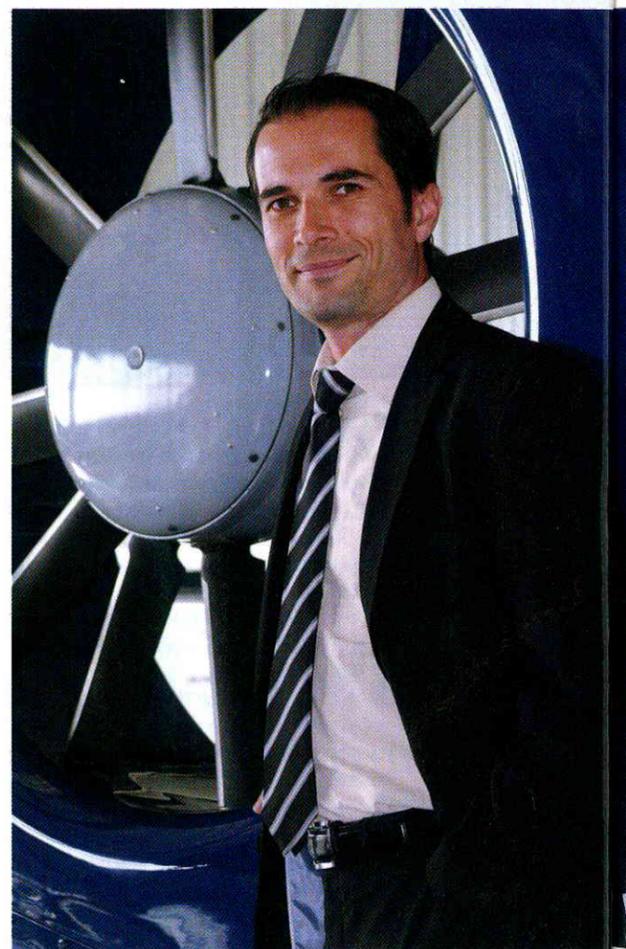
## BIENTÔT VINGT ANS DE MARIAGE

Un hélicoptère civil sur trois dans le monde est un produit d'Eurocopter. La filiale d'EADS est numéro 1 mondial de son marché avec 527 appareils livrés en 2010 pour un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros. Elle est née de la fusion en 1992 des divisions hélicoptères d'Aerospatiale-Matra et du groupe DASA (DaimlerChrysler Aerospace AG). Elle a bénéficié à son lancement des programmes militaires Tigre et NH 90. À travers 27 filiales, le groupe dirigé par Lutz Bertling emploie 15 600 personnes. La France compte 8 000 salariés sur les sites de Marignane et la Courneuve, l'Allemagne 6 000 répartis sur Donauwörth et Ottobrunn.

## « L'HARMONISATION, OUI MAIS SI ELLE A UN SENS »

**OLIVIER SCHENZLE**  
Vice-président chargé du contrôle financier des programmes civils

Il partage son temps entre les sites de Marignane et de Donauwörth. « Je dois être proche de mes interlocuteurs directs, les directeurs de programmes répartis sur les deux sites » explique-t-il. Pour comparer la rentabilité des programmes, la comptabilité a été harmonisée. Jusqu'à un certain point. Chaque pays conservant en partie son référentiel d'origine. « Cela n'avait pas de sens d'imposer son système avec l'ensemble de ses spécificités aux autres ».



## « UNE BELLE COMPLÉMENTARITÉ JUSQU'AU "LEAN" »

**SÉBASTIEN JOLY**  
Directeur du système de production

En 2007, il a été chargé du déploiement du « lean manufacturing » dans l'entreprise. Les approches différentes de part et d'autre du Rhin sont finalement complémentaires. « La rigueur et le respect des procédures des Allemands ont été utiles pour définir et appliquer les méthodologies de travail à suivre. L'esprit plus français qui cherche à tester et à créer apporte la touche "kaizen" d'amélioration continue », explique le dirigeant.

EUROCOPTER/PATRICK PENNA

se sont installés en France, une quarantaine de Français ont fait le chemin inverse. À cela s'ajoutent les échanges réguliers nécessaires à l'avancement des projets. Le Dornier 238 d'une trentaine de places reliant quotidiennement les principaux sites européens du groupe est souvent plein. « Si je ne réserve pas assez tôt, je n'ai pas de place », confie Olivier Schenzle, un Allemand en charge du contrôle financier des programmes civils et qui partage son temps entre les sites de Marignane et Donauwörth.

Et pour cause. La dimension transnationale d'Eurocopter n'est pas uniquement vécue par les cadres dirigeants titulaires de fonctions centrales (« supply chain », bureaux d'études, programmes civils, programmes militaires...). Cadres, ingénieurs, chefs de projet traversent régulièrement les frontières... À tel point que cela pouvait générer certains dysfonctionnements comme le « shuttle management ». À force d'être en déplacement, des chefs de service perdaient le contact avec leurs équipes locales, parfois déboussolées. « Depuis janvier, on a décidé de limiter le management d'équipes transnationales aux managers ayant un certain niveau de responsabilité (cadres supérieurs) », indique Philippe Pezet, DRH France.

## Une approche globale mais une application locale

L'intégration du groupe s'est construite par étapes. Elle a démarré dès 1992 avec la volonté de la France et de l'Allemagne de bâtir un champion européen de l'hélicoptère. À l'époque, les programmes Tigre et NH90, avec des chaînes de montage dans chaque pays, ont forcé le rapprochement des équipes de part et d'autre du Rhin. « Pour démarrer, on a adopté un fonctionnement en miroir. Puis, nous avons réparti les activités en France et en Allemagne afin de bien fonctionner ensemble et d'éviter les doublons », explique Gérard Goninet, directeur des sites français d'Eurocopter. En 1997, c'est le grand saut : les deux filiales française et allemande ne forment plus qu'une seule société : les fonctions DRH, R & D, « supply chain »... sont centralisées. Contrairement à Airbus, Eurocopter bénéficie de l'avantage de l'harmonisation des outils de CAO avec le système Catia.

Progressivement, les défis industriels ont incité les équipes à passer à la vitesse supérieure. Sous l'égide de Fabrice Brégier, qui a présidé la société de 2003 à 2006, le mariage industriel devient une priorité. « À partir de ces années, on a mis en place des indicateurs communs de monitoring de l'ensemble de la chaîne de production », explique Wolfgang Schoder, directeur des sites allemands. Le principal d'entre eux : l'indicateur de livraison dans les délais OTD (« on time delivery »). Cela a été l'occasion d'un choc culturel. Les Allemands planifient dans les moindres détails et rechignent à sortir du processus établi tandis que les Français font preuve de capacité d'adaptation en cas d'imprévu. « Cela n'a pas toujours été simple et il a fallu parfois de longues discussions pour nous mettre d'accord », reconnaît le dirigeant allemand.

Le déploiement du « lean » lancé en 2007 a aussi contribué à standardiser l'organisation industrielle. « C'était une volonté de la direction générale de centraliser le déploiement du "Lean" », explique Sébastien Joly, directeur de système de production Eurocopter. La dimension transnationale a d'emblée été privilégiée. L'équipe chargée du déploiement



CALE PELABLE X.FIBER®  
le matériau composite haute résistance



Entreprise certifiée ISO 9001 et EN 9100

OFFREZ L'INNOVATION À VOS ENSEMBLES MÉCANIQUES

X.FIBER® est un produit composite breveté, élaboré à partir de feuilles de fibres tissées, lesquelles sont liées entre elles par une résine thermodurcissable.

Le matériau de ces fibres peut être : verre, carbone, aramide, céramique ou encore un mélange de deux ou plusieurs de ces éléments.

Ainsi composé, X.FIBER® présente de très hautes performances techniques et une excellente pelabilité.

Légèreté

Robustesse

Rapidité d'utilisation

Endurance



2 bis, rue Blaise Pascal  
ZA de Pissaloup - 78190 TRAPPES - Fr  
Tél. : 33 (0)1 30 68 61 05  
Fax : 33 (0)1 30 68 03 25  
E-mail : lameco@lamecogroup.com  
Site Web : http://www.lamecogroup.com

**Le déploiement du « lean manufacturing » en 2007 a aussi contribué à rapprocher la France et l'Allemagne.**

→ était multinationale, les sites pilotes ont été choisis en France, en Allemagne, en Espagne... Approche globale, mais application locale. « Sur chaque site, des relais locaux parlant la langue des compagnons s'assurent de la bonne application des mesures », indique Sébastien Joly.

L'intégration passe par le volontarisme. Exemple, un Français, Xavier Poupardin, a été nommé en 2008 à la tête du programme EC135, d'origine allemande. Cet hélicoptère léger est toujours assemblé à Donauwörth. « J'ai été invité à participer aux décisions du comité de direction du site », explique l'intéressé. Il apprécie la méthode allemande. « Une fois que vous avez expliqué vos choix et rassuré, quand vous avez pris une décision, tout le monde suit. C'est une force de l'Allemagne », admire-t-il.

Toutefois, la volonté d'intégration rencontre toujours des obstacles internes comme externes. Primo, du fait des États, actionnaires eux-mêmes, soucieux d'un certain retour sur investissement... national. Ainsi le successeur du Dauphin

(programme X4), qui bénéficiera de l'argent du grand emprunt, sera largement piloté par les équipes françaises. Secundo, les législations locales imposent certaines adaptations. Ainsi pour ses « process qualité », Eurocopter conserve in fine des méthodes de contrôle propre à chacun des pays. Autre exemple: dans les ateliers, les compagnons ont leur documentation technique rédigée dans leur langue d'origine comme l'exigent les règlements de l'industrie aéronautique.

Et puis il y a toujours la question des différences salariales. Un faux problème selon la direction. « Un compagnon de Marignane se comparera plutôt avec les autres salariés de son bassin d'emploi, voire à ceux d'Airbus à Toulouse plutôt que ceux de Donauwörth » indique-t-elle.

Le modèle Eurocopter est-il pérenne? La crise qui frappe le marché des hélicoptères civils et les incertitudes liées à la gouvernance d'EADS pourraient fragiliser le bel édifice. « Chacun scrute les investissements de l'autre pour être sûr de ne pas être lésé... », indique Ludovic Andrevon, du syndicat CFE-CGC. Mais l'avenir d'Eurocopter dépasse le lien franco-allemand. « Cette étape d'intégration nous rend plus forts pour nous développer à l'international », estime Gérard Goninet. À voir le succès de la filiale américaine, les collaborations fructueuses avec les Chinois, les développements prometteurs au Brésil et en Inde... la recette a bien fonctionné. ■

**BONNES PRATIQUES CINQ CLÉS POUR COMPRENDRE NOS VOISINS**

Quand une habitude d'un côté du Rhin devient une bourde sur l'autre rive. Cinq conseils à suivre pour ne pas choquer vos voisins.

PAR CHRISTOPHE BYS

**DES RÉUNIONS MINUTÉES** « En Allemagne, une réunion commence et finit à l'heure prévue. Et l'ordre du jour est connu de tous », prévient Marc Cronimus, directeur des ventes Europe de Stabilo. La différence ne s'arrête pas là. « Le verbe étant placé en fin de phrase, cela oblige les gens à s'écouter », observe Olivier Breton qui dirige le think tank Paris-Berlin. Et les téléphones portables restent éteints.

**DES PROCESS RESPECTÉS** Pour Philippe Carli, ex DG de Siemens France et président de la chambre de commerce franco-allemande, « le respect des procédures est essentiel en Allemagne. On ne se contente pas de définir une stratégie, la mise en œuvre est prévue dans le détail et chacun s'y tient ». Culture du consensus oblige, ce qui a été élaboré par le groupe est rarement contesté. Ce souci va jusqu'à la fiche de postes. « Leur périmètre est défini précisément », poursuit Olivier Breton.

**CONFORT DE TRAVAIL** « Les usines allemandes sont plus propres, plus claires. Le bien-être des salariés compte beaucoup », note Éric Viot, ingénieur qualité chez Bosch. Outre-Rhin, on ne badine pas avec les conditions de travail. « Tous les bureaux sont réglables en hauteur de plus ou moins vingt centimètres. De plus en plus, on peut même travailler debout ou assis, le bureau s'adapte », explique Catherine Gall, directrice de la recherche de Steelcase.

**PAS D'HORAIRE À RALLONGE** Habités à travailler après 19 heures? En Allemagne, vous serez seul. « Si quelqu'un reste tard au bureau régulièrement, un de ses chefs lui demandera s'il est débordé et s'il veut être soulagé », explique Éric Viot de Bosch. Les journées commencent plus tôt, la pause déjeuner est réduite à 20 ou 30 minutes.

**LE PRIVÉ C'EST... PRIVÉ!** « En France, le relationnel compte plus, notamment avec les clients », remarque Armin Bantle, responsable de la filiale française de Dürr Dental. En Allemagne, « c'est difficile d'avoir des contacts hors travail avec ses collègues », estime Marc Cronimus de Stabilo. La séparation entre privé et public est plus stricte. De même, l'intimité de chacun est préservée autant que possible dans des bureaux où les open spaces consacrent plus de m<sup>2</sup> à chacun. ■

PAGE SUIVANTE  
À Stuttgart, la machine  
Trumpf a redémarré



**LA COMPETENCE DU GROUPE SCHAEFFLER**

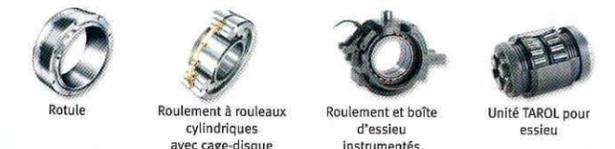
INDUSTRIE LOURDE



MACHINES DE PRODUCTION



TRANSMISSION/FERROVIAIRE



PRODUITS GRAND PUBLIC



SCHAEFFLER France  
Tél. 03 88 63 40 40 - E-Mail : info.fr@schaeffler.com - www.schaeffler.fr

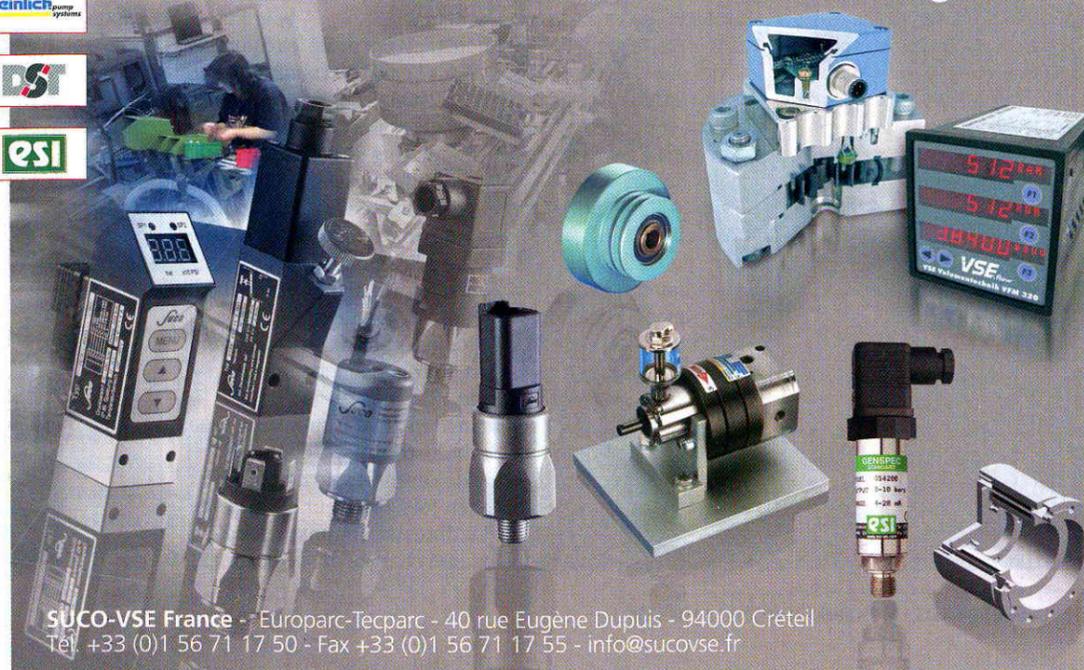
SCHAEFFLER GROUP INDUSTRIAL

- Pressostats & Transmetteurs
- Embrayages/Freins centrifuges ou électromagnétiques
- Débitmètres à engrenages & Afficheurs
- Pompes volumétriques de dosage & transfert
- Entraînements magnétiques
- Transmetteurs & Transducteurs de pression



contrôle débit dosage entraînement étanchéité fluide mesure  
pompage pression process régulation transfert transmission...

Toutes vos applications avec la même exigence.



Distribués par :



www.sucovse.fr

SUCO-VSE France - Europarc-Tecparc - 40 rue Eugène Dupuis - 94000 Créteil  
Tél. +33 (0)1 56 71 17 50 - Fax +33 (0)1 56 71 17 55 - info@sucovse.fr

Mécanique

# À STUTTGART, LA MACHINE TRUMPF A REDÉMARRÉ

Le fabricant allemand de machines de découpe repart sur les chapeaux de roue. L'optimisation de son modèle industriel, sa flexibilité et les dispositifs fédéraux sur le temps partiel lui ont permis de traverser la crise sans licencier.

DE NOTRE ENVOYÉ SPÉCIAL À STUTTGART, PIERRE-OLIVIER ROUAUD

**UN GROUPE DE 8 000 PERSONNES**

● 1,34 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2009-2010 (-20%), dont 70% à l'international

● 8 000 salariés, dont 4 000 en Allemagne

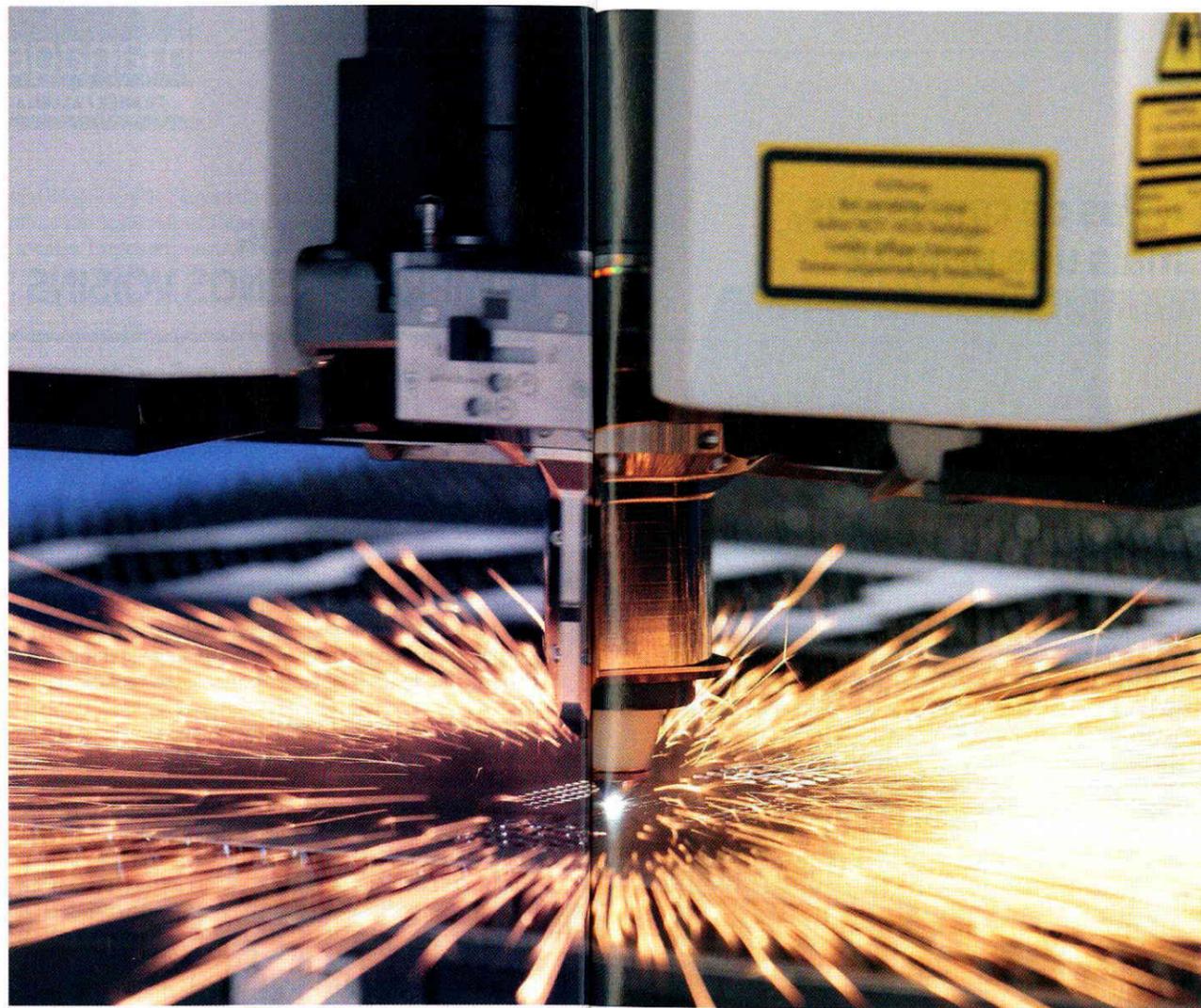
● Production de machines de découpe, travail de la tôle, sources laser, équipement médical

● Usines en Allemagne, en France (Haguenuau), au Mexique, aux États-Unis, au Japon, en Chine...

Derrière un cadre verdoyant et des vignobles qui s'invitent jusqu'en centre-ville, Stuttgart est bel et bien la capitale d'un Land, le Bade-Wurtemberg, où l'industrie compte pour 34% du PIB, record national. À 130 km de la frontière française, mais au cœur de cette Deutschland AG, dont le moteur redémarre à plein. Dans cette région, l'une des plus prospères de la planète, le taux de chômage est d'à peine 5%. Et moins encore pour les jeunes. À son pic au plus fort de la crise, fin 2009, il n'a pas dépassé les 6%. Déjà, les fonctionnaires du Land échafaudent des politiques pour lutter contre une angoisse qui a refait surface: les pénuries d'emplois...

Impossible de dénombrer les grands noms de l'industrie installés dans la cité souabe. On y trouve les sièges de Daimler, de Porsche et de Bosch. Ou encore Trumpf. Inconnue du grand public, Trumpf est l'entreprise allemande telle que l'on se l'imagine. C'est l'un des leaders mondiaux de la machine-outil, qui réalise 70% de ses ventes à l'étranger. L'une des références des technologies laser. La qualité «made in Germany» et l'innovation sont chez elle une religion. Tout comme la croissance: 15% par an en moyenne depuis un demi-siècle. Mais, comme la plupart des entreprises de la mécanique, elle vient de traverser l'une des pires périodes depuis sa création, comme le relate Mathias Kammüller, 52 ans, le vice-président exécutif: «Tout a commencé avec la crise financière de l'automne 2008. Nous sortions du meilleur exercice de notre histoire. Et puis en octobre, juste après Euroblech, le grand salon de notre secteur, la panne totale.»

L'export, mais aussi le marché allemand, ont regarni le carnet de commandes.



Installé à Ditzingen, à 10 km de Stuttgart, entre autoroute et champs de maïs, sur un complexe de 12 hectares et dix bâtiments, le siège est propre comme un sou neuf. Ici, au plus fort de la tourmente de 2009, les carnets de commandes plongeaient de 60% par rapport à 2007. Les clients, PME du travail de la tôle mais aussi géants de l'automobile, ne répondent plus. Résultat: en deux ans, les ventes reculèrent de 40%. La perte nette pour l'exercice achevé fin juin 2010 s'élèvera à 70,3 millions d'euros, contre 20 millions de bénéfices l'année précédente. En deux ans, le chiffre d'affaires aura chuté de 40%.

**Modulation du temps de travail**

Pourtant, cela, c'est du passé. L'entreprise est repartie, plus forte que jamais. «Chez nos adhérents, les carnets d'ordres ont bondi de près de 40% dès le premier semestre 2010, grâce à l'export mais aussi au marché allemand», témoigne Ulrich Hermani, le directeur pour le Bade-Wurtemberg de la VDMA, la fédération allemande de la mécanique. «Sauf imprévu, nous devrions retrouver en 2011 notre niveau d'avant-crise», assure en souriant Mathias Kammüller. Une bonne nouvelle aussi pour le principal site français de

NORBERT ENKEL/LAF-REA - FRÉDÉRIC MAIGROT/REA

## Affaire de famille

Créé en 1923, Trumpf fabrique d'abord des raccords flexibles. Après la Seconde Guerre mondiale, la société se lance dans les machines de poinçonnage-grignotage. Son grand tournant a lieu en 1979 avec l'introduction des technologies de découpe laser, dont l'entreprise est l'un des spécialistes mondiaux et l'un des rares à fabriquer lui-même ses sources. Au milieu des années 1960, Berthold Leibinger, ingénieur en chef, prend de l'importance au sein de la compagnie, qui s'internationalise à grande vitesse. Brillant inventeur, il se fait payer ses brevets en actions de l'entreprise et prend ainsi le contrôle de l'entreprise. Figure de l'industrie allemande, le «Prof. Dr.-Ing.» Leibinger a notamment été le président de la fédération de la mécanique (VDMA). À 79 ans, il reste président du conseil de surveillance. En début d'année, sa



Mathias Kammüller, vice-président exécutif du groupe.

filie Nicola Leibinger Kammüller, 51 ans, est devenue la PDG, et son gendre Mathias Kammüller, le vice-président. Regine, son autre fille, est architecte. La cantine du siège qu'elle a dessinée a reçu en 2009 un prestigieux prix d'architecture. Enfin, dans la tradition allemande, la moitié du conseil de surveillance est composée de représentants des salariés et d'IG Metall.

Trumpf, qui fabrique les bâtis ultra-précis des machines et emploie 150 personnes à Haguenuau.

Aujourd'hui, les carnets de commandes se remplissent à nouveau. «Le chiffre d'affaires 2010-2011 devrait être en hausse de plus de 20%», indique-t-on au siège. Le groupe prévoit d'embaucher 500 personnes cette année, dont 200 au siège de Ditzingen, où l'effectif avait été sauvé.

Le plus surprenant est que Trumpf a passé cette crise sans licencier un seul de ses 4 000 salariés allemands. Cette mansuétude, même dans une entreprise 100% familiale, pétrie de valeurs calvinistes et dirigée par la fille du fondateur, ne doit rien au hasard. C'est plutôt l'illustration de ce modèle germanique qui fait tant rêver les politiques et les syndicats français, d'une organisation industrielle au cordeau et d'une négociation sociale aboutie.

Pour absorber la chute d'activité, la direction a utilisé à plein un accord d'entreprise sur la modulation du temps de travail. Dans ce système, le salaire reste fixe. L'amplitude peut, elle, atteindre 5 heures par semaine (soit -200 à +250 heures par an). Avant la crise, les «comptes temps» étaient pleins, du fait de la forte charge. Leur dégonflement a permis de caler les horaires sur la baisse des cadences jusqu'au printemps

2009. Pionnier en son temps, ce système fut négocié en 1997 dans un deal simple: sécurité d'emploi contre forte flexibilité. L'accord, validé par le puissant syndicat IG Metall, fit date dans la région.

«On ne voulait pas revivre la crise de 1993», explique, en français, Jörg Hofmann, 55 ans, le secrétaire général d'IG Metall Bade-Wurtemberg, qui aligne 420 000 adhérents. La production avait chuté de 20% et les patrons avaient licencié dans la même proportion. Les emplois perdus n'ont jamais vraiment été retrouvés. Ce fut aussi un désastre pour l'image. Les écoles techniques ne trouvaient plus d'étudiants. Il a fallu dix ans pour les remplir à nouveau. Les employeurs, eux, se sont vite retrouvés confrontés à des pénuries.»

**Éviter toute surproduction**

Cette fois, la flexibilité a fait ses preuves. Malgré deux années terribles, l'emploi dans la métallurgie n'a reculé ici que de 5%. Les salaires des métallos auront même été relevés de 6,8% entre 2008 et 2011.

Chez Trumpf, où le temps de travail hebdomadaire est de 39,5 heures, la flexibilité a permis de caler le niveau d'activité sur les horaires jusqu'au printemps 2009. Ensuite, est venu

le dispositif légal sur le temps partiel, le fameux « Kurzarbeit », géré par l'Agentur für Arbeit (Pôle emploi allemand) et abondé par l'État fédéral. Il est arrivé au bon moment, car les comptes temps atteignaient leurs limites.

Au final, le système revenait à un jour chômé par semaine, voire deux, avec une baisse de salaire limitée à 7%. Plus surprenant, la plupart des salariés au chômage partiel sont venus au travail... durant leurs heures chômées. Un programme subventionné par l'Agentur für Arbeit leur a permis de se former en langues, au management ou de se remettre à niveau techniquement.

Autre élément clé : l'information du personnel, avisé par courrier, chaque mois, de la marche des affaires. « Cela compte pour que les sacrifices soient acceptés », juge Uwe Cichowicz, le secrétaire du comité d'entreprise. Et aujourd'hui ? Le Kurzarbeit est fini depuis juin 2010. Heureusement, le marché a repris, car l'entreprise n'aurait pu tenir sans licencier, admet Mathias Kammüller. « Nos capacités humaines sont restées intactes, nous pouvons suivre la reprise. Notez-le bien, je veux souligner le grand sens des responsabilités du gouvernement et d'IG Metall durant ces deux ans. »

#### Un modèle d'organisation industrielle

Le volet social n'est pas la seule explication de la résistance de Trumpf. Son organisation industrielle - aussi précise que ses machines de découpe laser TruMatic - a aussi joué un rôle clé. L'entreprise est ainsi organisée autour d'un système de gestion de production nommé Synchro. Dérivé du système Toyota, Synchro repose sur le juste-à-temps et la fabrication à la demande avec un système de logistique interne. L'usine est parsemée de tableaux d'affichage Synchro et 2% de l'effectif de production est voué à la mise en place du système. Toute la production, composants ou machines, est réalisée en flux tiré, que ce soit en interne ou chez les fournisseurs, avec un système de kanban, calqué sur l'automobile. Pour certaines pièces, les fournisseurs assurent même la livraison dans les ateliers. Quant aux machines, des monstres de plusieurs tonnes, elles sont assemblées en ligne et déplacées par pont roulant à chaque stade de montage horodaté.

Ce système réduit drastiquement les temps de cycle. « Durant la crise, cela nous a évité toute surproduction, composants compris. À aucun moment, nous n'avons eu de stocks. Nous sommes restés parfaitement lean », lance Mathias Kammüller. Synchro, qui s'appuie sur un système SAP (autre star du Bade-Wurtemberg), est devenu un modèle. « C'est le benchmark pour le secteur dans le Land et même au plan national », assure Ulrich Hermanni, de la VDMA.

D'ailleurs, Trumpf, qui sous-traite 60% de ses composants, a converti ses principaux fournisseurs à son système.

**« À aucun moment nous n'avons eu de stocks. Nous sommes restés parfaitement lean », se félicite Mathias Kammüller, le vice-président.**



PIERRE-OLIVIER ROUAUD

## « Pas de consensus, mais une priorité commune de l'emploi »

**JÖRG HOFMANN,**  
Secrétaire général de IG Metall pour le Bade-Wurtemberg

« Lors de cette crise, le patronat, le gouvernement et IG Metall ont su gérer ensemble la situation avec, pour priorité, l'emploi. Je ne parlerais pas de consensus, mais de volonté commune avec des discussions d'égal à égal. Cela s'est traduit par la flexibilité négociée entre les partenaires sociaux et aussi le soutien au chômage partiel par le gouvernement. C'est un succès. Ici, l'effectif dans la métallurgie n'a reculé que de 5%, alors que

la production a chuté de 20 à 40%. L'industrie ne pourrait redémarrer aussi vite, si elle ne pouvait compter sur une main-d'œuvre préservée. Déjà, le chômage est revenu à son niveau de 2005. Le volet négatif porte sur les salariés précaires, mais les embauches reprennent. La demande de +6% dans la sidérurgie concerne peu notre région. Dans le Bade-Wurtemberg, nous avons négocié +4,2% en 2008, +1% en 2010 et nous avons obtenu +2,7% pour début 2011. Nous en sommes satisfaits. »

En matière d'achats, la stratégie est simple : la proximité. Les fournisseurs doivent se trouver à une cinquantaine de kilomètres autour des usines. C'est là l'un des éléments clés d'une organisation en réseau comprenant les industriels, les centres de formation, les universités et instituts Fraunhofer. Ce que l'on appelle ici la « Spätzle Connection », le réseau du plat de nouilles, référence à un plat régional souabe. Cette stratégie est déclinée jusqu'en Chine : certains fournisseurs de Trumpf se sont même installés dans le pays, avec son aide.

Pendant la crise, l'entreprise n'a pas non plus levé le pied sur la R&D, l'une de ses forces avec 7% du chiffre d'affaires, deux fois la moyenne du secteur. « C'est la clé du succès de l'industrie allemande. Nos machines peuvent être plus chères, mais nous innovons sans cesse pour montrer à nos clients qu'ils sont gagnants », assène Mathias Kammüller.

Sitôt la crise passée, la direction a travaillé à adapter son accord avec le comité d'entreprise et IG Metall pour réduire ses coûts en jouant sur la flexibilité, le temps de travail (réduction de 1,5 heure non payée) et le montant des primes. Uwe Cichowicz, le secrétaire du CE, n'y trouve d'ailleurs rien à redire sur le fond. « Bien sûr, nos positions de départ, notamment sur les primes, sont bien différentes. La direction voulait par exemple supprimer les bonus. Mais l'important est de parvenir à un accord. Notre priorité, c'est l'emploi. » La conclusion est attendue ce printemps, comme pour solder cette crise qui n'est désormais qu'un mauvais souvenir. ■

▶ PACE SUIVANTE  
L'apprentissage  
des deux côtés du Rhin

# VOUS ACCOMPAGNER DANS VOS OPÉRATIONS FRANCO-ALLEMANDES

Acquisition, Cession, Réorganisation  
de vos investissements

- Sécurisation juridique et fiscale de vos acquisitions
- Organisation du financement de vos investissements
- Restructuration ou cession de vos actifs

Une expérience de plus de 30 ans de ces marchés - Des équipes d'avocats français et allemands habitués à travailler ensemble  
Une maîtrise des spécificités locales juridiques et fiscales - Une connaissance approfondie de la pratique des affaires des deux pays

#### Contact :

— François Hellio, avocat associé CMS Bureau Francis Lefebvre - E-mail : francois.hellio@cms-bfl.com - Tél. : + 33 1 47 38 42 13

CMS Bureau Francis Lefebvre | 1-3 villa Emile Bergerat | 92522 Neuilly-sur-Seine Cedex, France  
T +33 1 47 38 55 00 | F +33 1 47 38 55 55

Amsterdam | Berlin | Bruxelles | Londres | Madrid | Paris | Rome | Vienne | Zurich | Aberdeen | Alger | Anvers | Belgrade | Bratislava  
Bristol | Bucarest | Budapest | Buenos Aires | Casablanca | Cologne | Dresde | Düsseldorf | Edimbourg | Francfort | Hambourg | Kiev | Leipzig  
Ljubljana | Luxembourg | Lyon | Marbella | Milan | Montevideo | Moscou | Munich | Pékin | Prague | Rio de Janeiro | Sarajevo | Séville  
Shanghai | Sofia | Strasbourg | Stuttgart | Utrecht | Varsovie | Zagreb.

## Formation

L'APPRENTISSAGE  
DES DEUX CÔTÉS  
DU RHIN

Deutz et Pellenc opèrent sur le même secteur du machinisme agricole. Mais ils intègrent différemment techniciens et diplômés classiques

PAR CÉCILE MAILLARD ET KRISTIN SCHMIDT (« WIRTSCHAFTSWOCHÉ »)

**D**eutz, le fabricant allemand de moteurs et de tracteurs, et Pellenc, le spécialiste français des machines agricoles, misent tous deux sur l'apprentissage pour intégrer de nouvelles recrues dans leur entreprise. Si les jeunes Français sont tout de suite lancés dans le grand bain de la production, les Allemands ne sont intégrés dans les équipes qu'après avoir développé leurs compétences techniques à l'aide des spécialistes maison. Pour les ingénieurs, les deux entreprises recrutent des diplômés formés directement par l'enseignement supérieur de chaque pays. En revanche, la phase du stage qui permet une mise en situation avant l'embauche est une spécificité française.

## PELLENC : TRAVAILLER EN SE FORMANT

La formation, c'est l'un des secrets de Pellenc pour disposer des meilleures compétences. En interne ou en s'appuyant sur le système d'éducation nationale français. Le constructeur de machines agricoles spécialisé en viticulture (750 salariés, dont 350 en France) prend des jeunes en apprentissage à une condition : qu'ils s'engagent à poursuivre leurs études au-delà du diplôme en cours. « Il y a quelques années, explique Chantal Durbec-Fachaux, directrice des ressources humaines, quand ils arrivaient chez nous en CAP, on leur demandait de continuer jusqu'au baccalauréat professionnel. Aujourd'hui, s'ils sont en bac pro, on les encourage à poursuivre en brevet de technicien supérieur (bac + 2), ou en licence professionnelle (bac + 3). »

C'est exactement le chemin parcouru par Christophe Marendaz. BEP d'électrotechnique en poche, le jeune homme entre en apprentissage chez Pellenc en 2000 : une semaine sur deux il travaille en entreprise, une sur deux, au lycée, où il prépare son bac professionnel. Il continue en BTS, puis obtient une licence. « Dans le même temps, explique le jeune salarié (27 ans), j'évoluais dans l'entreprise. Je suis passé du service maintenance à celui des méthodes, où je travaille toujours, comme technicien. C'est vraiment super, d'avoir pu faire ça ! » Début 2011, l'entreprise accueillait 4 apprentis.



## SEBASTIAN SZEMIOT, 32 ANS

Ingénieur, responsable des nouveaux moteurs

Baccalauréat, formation professionnelle, enseignement supérieur... C'est le chemin suivi par Sebastian Szemiot vers l'emploi de ses rêves. Cet ingénieur industriel de 32 ans, aujourd'hui responsable du développement des nouveaux moteurs chez Deutz, a démarré dans le groupe par une formation de mécanicien industriel. Embauché au département fabrication de prototypes, il ne peut pas « prendre le risque de la quitter quelques années pour poursuivre des études ». Il décide alors de mener des études d'ingénieur parallèlement à son emploi. Suivent cinq années très chargées ! À côté de ses 35 à 40 hebdomadaires chez Deutz, il étudie trois soirs par semaine, plus le samedi, à l'université des sciences appliquées de Cologne. Ses efforts sont récompensés : depuis un an et demi, il est chef de service et responsable de 30 employés.



## SÉBASTIEN PERNET, 27 ANS

Ingénieur au bureau d'études de Pellenc

Après son bac scientifique, Sébastien entre, sur concours, à l'École nationale d'ingénieurs de Tarbes. Deux années de formation scientifique généraliste sont suivies de trois années de spécialisation d'ingénieur, en mécanique surtout. Sa quatrième année d'études, il la passe dans une université suédoise. De retour en France, il démarre en janvier 2006 un stage de 6 mois comme ingénieur projet chez Pellenc. « Cette entreprise me proposait de vraies responsabilités d'ingénieur, d'être un acteur majeur du bureau d'études. » Pendant son stage, Sébastien travaille sur la conception de la cabine d'une machine à vendanger. « Ce n'était pas de la technique pure, mais un sujet général, me permettant de travailler avec les autres services et les filiales à l'étranger... » Il est embauché à la fin du stage, dans l'équipe de son ancien tuteur. Et à 27 ans a commencé à encadrer d'autres jeunes.

En France, seuls 600 000 jeunes alternent formation et travail. Or 22 % des actifs de moins de 26 ans sont au chômage. Le gouvernement voit dans l'apprentissage une solution pour les remettre sur le chemin de l'emploi. Il souhaite augmenter le nombre d'alternants à 800 000 d'ici 2014.

Pellenc investit 10 % de son chiffre d'affaires en R & D. Une centaine de ses salariés travaille dans ce secteur. Les jeunes ingénieurs sont majoritairement recrutés à la sortie d'une école (bac + 5), après le stage de dernière année en entreprise. D'autres, plus expérimentés, sont embauchés sur le marché du travail. Autre voie : des techniciens maison obtiennent le statut d'ingénieur grâce à la formation continue.

Grâce à cette politique tournée vers la formation, le turnover est faible. « On a envie de garder les jeunes à qui on a appris à travailler. Mais on ne retient pas quelqu'un en contenant son envie d'évoluer ! », conclut Chantal Durbec-Fachaux.

## DEUTZ : TOUT EST FAIT MAISON... OU PRESQUE

Il règne ici une odeur de métal et de pétrole. Les copeaux métalliques qui couvrent les bancs de la grande halle dégoulinent sur le sol. Au milieu du fracas des perceuses, l'instructeur inspecte les rangs et jette un regard critique sur les travaux de ses protégés. Dans l'atelier de formation de Deutz, les recrues apprennent les compétences manuelles de base : limage, fraisage, perçage. Ce n'est qu'ensuite qu'ils peuvent travailler à la production. Deutz, 4 000 salariés, forme actuellement 130 jeunes, en majorité dans le domaine technique. Les jeunes terminant leur scolarité peuvent choisir entre sept métiers : mécanicien industriel, électronique, agent technico-commercial... En Allemagne, la formation repose sur deux piliers : les jeunes travaillent en production, où ils acquièrent une expérience pratique ; parallèlement, ils potassent les aspects théoriques de leur domaine dans des écoles professionnelles externes.

Ensuite, un cinquième des recrues de Deutz décident de poursuivre leur formation, pour acquérir une qualification supplémentaire - à condition que Deutz estime qu'elle est nécessaire au service. Ils choisissent généralement de passer un diplôme de contremaître ou de technicien. Souvent, Deutz propose à ses techniciens des formations managériales. Leur diplôme de contremaître en poche, ils continuent à travailler en production, mais se voient confier des responsabilités d'encadrement et d'organisation des processus.

L'allemand accueille aussi des étudiants souhaitant devenir ingénieurs ou gestionnaire, en double cursus, équivalent au niveau universitaire du système d'apprentissage des techniciens. Mais les places sont chères ! Seules cinq sont disponibles sur les deux sites de production à Cologne et Ulm. Lors de la phase pratique, les étudiants travaillent dans l'entreprise ; lors de la phase théorique, ils suivent des cours dans une grande école. Les responsables RH de Deutz considèrent cette double formation comme un bon moyen de lier de jeunes talents au destin de l'entreprise. Le jeune déjà titulaire d'un diplôme peut entrer directement chez Deutz. Le constructeur de moteurs a renoncé à son programme de stagiaires il y a deux ans. ■

PAGE SUIVANTE  
Interview de Franck Esser,  
PDG de SFR

Frank Esser, PDG de SFR

# HEUREUX COMME UN MANAGER FRANCO-ALLEMAND

SFR, le deuxième opérateur télécoms français, est dirigé depuis 10 ans par un Allemand. Frank Esser se sent parfaitement à l'aise dans une organisation multiculturelle.

PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUELLE DELSOL

**D**e gros coussins rouges, estampillés au nom de SFR, entourant une table de réunion. Sur la table de travail, une impressionnante collection de produits de l'opérateur se donne à voir. Téléphones, smartphones, box internet ou télévision. Bienvenu chez Frank Esser, le PDG du deuxième opérateur français. Situé au 20<sup>e</sup> étage de la Tour SFR à la Défense, son bureau, malgré ses airs de show-room, est accueillant. Comme l'homme. Ceux qui le côtoient, concurrents compris, le disent aimable, ouvert, convivial. Et c'est vrai. Avant de répondre aux questions, il plaisante et détend l'atmosphère. Mais c'est avec sérieux qu'il s'engage dans l'entretien en prenant le temps, parfois, de choisir ses mots dans une langue qu'il maîtrise, mais qui n'est pas sa langue natale. Car Frank Esser est allemand. Et quand il est arrivé en France en 2000 (sans parler un mot de français!), c'était pour prendre la tête de Cegetel à la demande de Jean-Marie Messier. Depuis, il est à la tête d'une organisation de 10 000 salariés. Échanges avec l'un des rares patrons allemands à la tête d'un groupe français. **Aujourd'hui, peu de patrons allemands dirigent des entreprises françaises. Et peu de patrons français dirigent des sociétés allemandes. Comment l'expliquez-vous ?**

En Europe, il y a peu de patrons « multiculturels ». Pourtant, ils constituent un véritable atout. Ces managers sont mieux à même de comprendre les cultures différentes mais



**« Apprendre la langue était essentiel. Pour montrer que je ne resterais pas que deux ans. »**



aussi d'interpréter ce qui se passe dans un pays. Je pense que si on veut une Europe plus puissante, il est important d'avancer dans ce sens. Chez SFR, nous avons prouvé que ça marche. Et, en plus, de mon point de vue, du point de vue du manager, c'est un vrai plaisir. Je suis là depuis déjà plus de dix ans... et je veux rester. **Lorsque vous êtes arrivé à la tête de SFR, avez-vous rencontré des difficultés pour appréhender la culture, comprendre les codes de cette entreprise ?**

À vrai dire, non. Mes débuts ont été faciles. C'était au mois d'août et tout le monde était en vacances ! En revanche, il m'a fallu apprendre la langue française. Une mission ardue

mais essentielle pour dialoguer avec mes collaborateurs, pour comprendre tout ce qui se passait. Ce fut aussi un signe fort pour prouver à mon entourage que je ne comptais pas rester seulement deux ou trois ans. Dès ma première année, j'ai ainsi tenu à lire un discours en français à la cérémonie des vœux. Je n'ai voulu parler ni en allemand, ni en anglais. C'était sûrement catastrophique mais tout le monde a bien compris les efforts que je faisais. Maintenant, après mon discours, il y a toujours des collaborateurs pour me féliciter pour mes progrès !

**Le management allemand et français vous semblent-ils très différents ?**

Il y a clairement des éléments différenciant. Les structures sont très centralisées en France. Les entreprises ont un PDG avec beaucoup de pouvoir. Ce n'est pas le cas en Allemagne où l'on fonctionne plutôt sur le mode collectif. Qui plus est, les responsabilités y sont partagées entre les managers.

**Dans l'organisation que vous avez mise en place chez SFR, avez-vous privilégié un des deux modèles ?**

Nous avons trouvé un équilibre. Chaque jour, je m'efforce de combiner les deux. Ça fonctionne si bien que c'est même devenu un élément de différenciation. Nous possédons une culture d'entreprise franco-allemande, on peut dire. Le PDG est responsable, bien sûr, mais il n'est pas au centre de tout. Nous prenons les décisions collectivement. Avec une responsabilité bien partagée entre les collaborateurs, les directeurs et toutes nos équipes. Une fois les résolutions arrêtées, chacun doit s'assurer de leur mise en œuvre.

**Vous êtes adeptes du consensus à l'allemande en somme...**

Attention, nous ne travaillons pas sur un mode consensuel. Nous discutons beaucoup. Cela prend plus de temps mais, une fois actés, les choix sont plus rapides à appliquer parce qu'ils ont été partagés et bien compris. Avec un système comme celui-là, vous êtes sûr de la bonne exécution des projets. Dans la culture française, il est toujours possible de reprendre les débats.

**Quelles décisions emblématiques avez-vous prises sur ce mode collaboratif ?**

La fusion avec Neuf est un bon exemple. Nous nous sommes mis à l'écoute de leurs collaborateurs, sans jamais se dire : c'est un rachat, la culture de SFR va l'emporter. On a voulu encore une fois le meilleur des deux mondes. Il a fallu plusieurs mois pour y arriver. Et c'est ensemble que les managers de SFR et de Neuf, représentés au sein d'un comité de transition d'une trentaine de personnes, ont décidé de créer un nouveau projet, un nouvel SFR. Ensuite, tout le monde était bien aligné pour le mettre en œuvre. Chez SFR, on tournait plutôt autour du processus qualité,



**« En France, les entreprises ont un PDG avec beaucoup de pouvoir. En Allemagne, nous fonctionnons sur le mode collectif. »**

alors que Neuf était un challenger où tout allait très vite. Et le mélange des deux référents, là aussi, fonctionne bien. La fusion a eu lieu il y a seulement deux ans et, déjà, on ne sait plus qui vient de Neuf ou de SFR.

**L'Allemagne s'impose de plus en plus comme le modèle à suivre en Europe, notamment dans l'industrie. Comment expliquez-vous un tel engouement ?**

Pour commencer, je voudrais rappeler que cet engouement n'existait pas, il y a seulement un an... Mais l'Allemagne a effectivement créé les bonnes conditions pour continuer à investir dans le pays. Cela a permis de conserver l'emploi, notamment. Les Allemands ont prouvé qu'il était possible de produire en Europe. Certes, on n'y effectue pas le même type de travail que dans les pays à bas coût. Ici, il s'agit vraiment de haute technologie, qui emploie des ingénieurs. Ces activités créent aussi de l'emploi, dans les services par exemple. Je pense que c'est en cela que l'Allemagne est devenue un modèle. De son côté, la France possède tous les atouts pour s'adapter très rapidement. Même si le coût du travail et les taxes restent de mauvais signaux pour ceux qui investissent.

**Pensez-vous que la France puisse s'aligner sur l'Allemagne ?**

De l'autre côté du Rhin, il est culturellement plus facile de trouver un consensus entre syndicats et patronat. Ce fut le cas il y a quelques années lorsqu'il a fallu exprimer clairement le besoin d'être plus « serrés » sur la question des 35 heures ou celle des retraites pour financer notre avenir. L'Allemagne a pris la voie du compromis. Il n'a été facile ni pour le patronat ni pour les salariés. Mais il a fait ses preuves. Le pays est devenu plus compétitif.

**Le couple franco-allemand, quel rôle peut-il jouer dans votre secteur ?**

Je crois que nous avons besoin d'un nouvel élan européen dans les télécommunications. Et le couple franco-allemand pourrait en prendre la tête. Mais c'est à toute l'Europe de travailler ensemble pour faire émerger des projets innovants où il reste une place à se faire : la e-santé, la domotique, les smart grids, le paiement mobile... Le GSM, par exemple, était une création franco-allemande. Aujourd'hui, toute la technologie vient des États-Unis, d'Apple ou de Google. Les Allemands et les Français, ensemble. Et avec toute l'Europe, devraient lancer des projets autour des nouvelles technologies pour reprendre le leadership. Nous avons les moyens de le faire. Sur le « sans contact », la France est vraiment en avance. Et là, ce sont Google et Apple qui nous regardent. À nous de les prendre de vitesse. Pour cela, il faut œuvrer et investir à l'unisson, en profitant des possibilités du cadre européen. ■

PAGE SUIVANTE  
Le royaume  
du Mittelstand

Régions

# LE ROYAUME DU MITTELSTAND

Künzelsau : ses clochers tulipe, ses vignes, ses montagnes et... ses champions mondiaux. Cette petite ville du Bade-Wurtemberg est la capitale allemande des entreprises de taille moyenne.

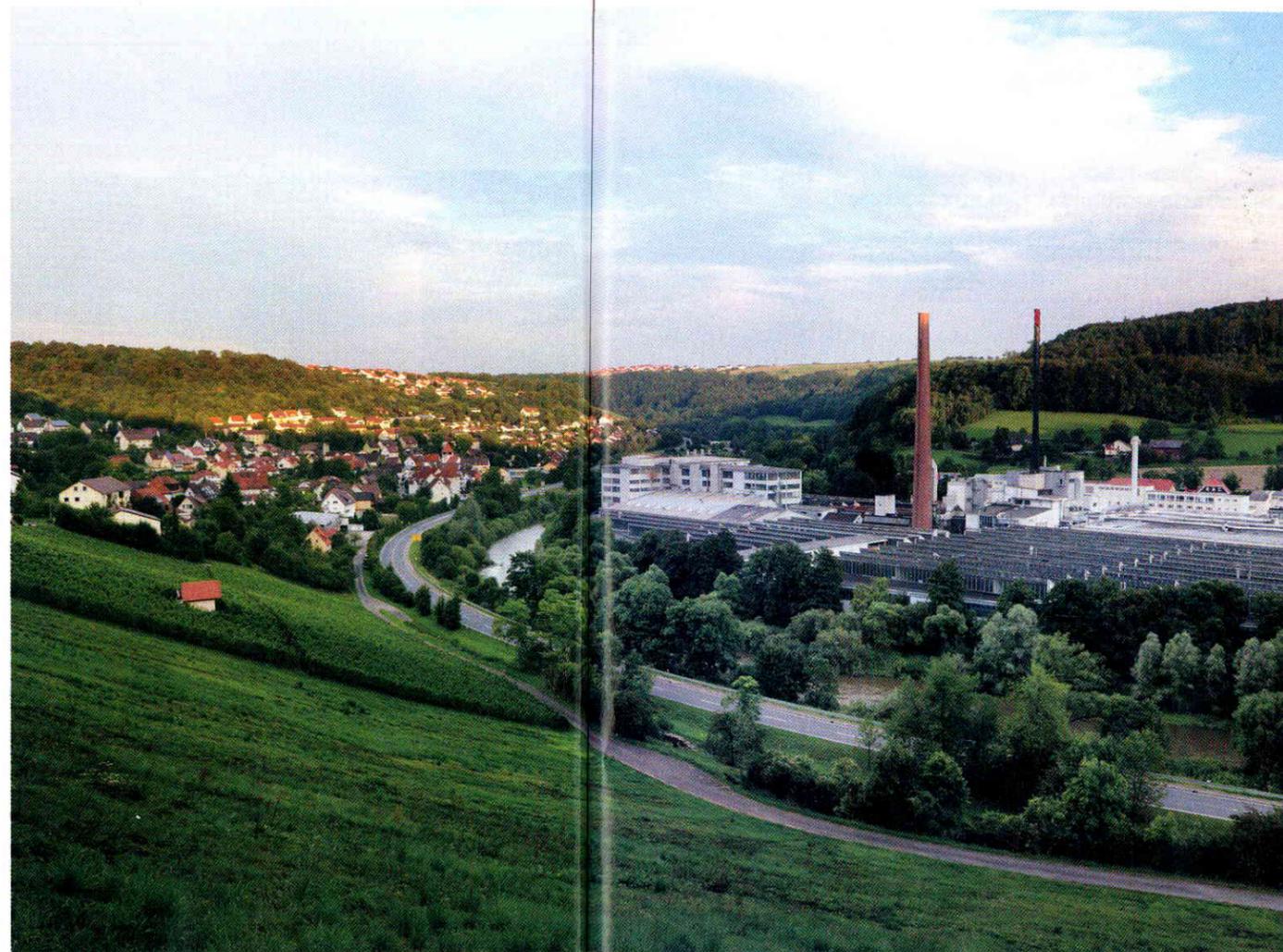
PAR LOTHAR SCHNITZLER

**C**'est ici que tout a commencé», déclare Heiner Sefranek en désignant une villa de la périphérie de Künzelsau. Depuis cette maison bourgeoise, qu'occupaient les membres de sa famille d'entrepreneurs il y a encore dix ans, la marque pionnière de jeans outre-Rhin, Mustang, a conquis le monde. Künzelsau, bourg situé au nord de l'état de Bade-Wurtemberg, a vu naître les premiers «denims» allemands. Nous sommes en 1948. Sefranek père se rend dans un bar de Francfort fréquenté par les GI, où il troque six bouteilles d'eau-de-vie contre autant de blue-jeans. De retour chez lui à Künzelsau, où ses beaux-parents exploitent une petite usine de vêtements, il dépeint les pantalons pour en copier le patron. Les premiers jeans allemands sortent de cette même ville quelques jours plus tard. La marque Mustang est née. Elle est aujourd'hui l'une des principales au monde, aussi connue dans la République fédérale que Levi's, Lee ou Diesel.

Cette aventure entrepreneuriale n'est qu'un exemple des multiples réussites qu'a connu Künzelsau. Le petit chef-lieu d'arrondissement rural, dans la partie franconienne du Bade-Wurtemberg, héberge une douzaine d'entreprises, toutes leaders mondiaux de leur domaine. «Künzelsau et l'arrondissement de Hohenlohe détiennent la plus forte densité de champions industriels par habitant en Allemagne», souligne Bernd Venohr, professeur de management stratégique à l'école supérieure d'économie et de droit de Berlin. On connaît - du moins en Allemagne - le spécialiste de produits de fixation et d'assemblage Würth et son concurrent Berner. On connaît aussi Hornschuch, fabricant de films adhésifs D-C-Fix et de skaï (simili cuir), un matériau aujourd'hui très apprécié des enseignes de luxe telles que Louis Vuitton ou Gucci. On connaît moins, en revanche, des entreprises comme Huber, Ziehl-Abegg ou EBM-Papst. Les deux derniers sont des pontes du ventilateur. Quant au premier, spécialiste du conditionnement XXL, il fournit 70 % des fûts de 5 litres de bière utilisés dans le monde...

Avec une telle concentration, Künzelsau s'est imposée comme la capitale allemande du Mittelstand! Une place

La discrète Künzelsau, berceau de conquérants, tels Würth (en haut) et Mustang (en bas).



qu'elle occupe au nez et à la barbe de Munich, Stuttgart ou encore Francfort... L'agglomération de 15 000 habitants ne dispose pourtant d'aucun atout particulier. Pas d'aéroport? Pas de musée? Pas d'établissement d'enseignement supérieur? Partout ailleurs, dirigeants et entrepreneurs y auraient vu autant de raisons de prendre la tangente. Pas à Künzelsau. D'après Rolf Gemmersdörfer, directeur de Hornschuch, «les habitants ont pris les choses par l'autre bout, ils ont âprement négocié pour obtenir les infrastructures ou bien les ont construites eux-mêmes». C'est ainsi que Reinhold Würth, pilote amateur et collectionneur d'art, a fait construire aéroport et musée dans la ville voisine de Schwäbisch Hall ainsi que deux autres musées sur le site de son usine de Künzelsau. Gerhard Sturm, fondateur de l'entreprise de ventilateurs EBM-Papst, s'occupe de la formation de ses

**À Künzelsau, les habitants ont âprement négocié pour obtenir les infrastructures ou bien les ont construites eux-mêmes.**

futurs ingénieurs en accordant des bourses et en finançant des chaires d'enseignement à l'école technique supérieure de Künzelsau. Ziehl-Abegg, enfin, organise la célèbre compétition de triathlon dans la ville voisine de Waldenbourg et finance des associations sportives à l'échelle locale.

**Stimulation mutuelle et appui politique**

Des habitants des rives du Kocher et de la Jagst, on dit qu'ils ont les pieds sur terre, sont exigeants avec eux-mêmes, loyaux, économes et, surtout, qu'ils ont le sens des affaires. L'entrepreneur modèle de la région est sans conteste Reinhold Würth. Il a 19 ans lorsqu'il doit reprendre la boutique de son père, un commerce de trois employés. À ce jour, l'entreprise génère un chiffre d'affaires de 8,6 milliards d'euros et emploie plus de 62 000 personnes. «L'ascension qui a fait de nous le leader mondial du marché de la technique de montage et de fixation s'est largement faite dans l'ombre», se souvient Reinhold Würth. «Notre situation excentrée nous a sûrement aidés à croître pour ainsi dire à l'abri du regard des concurrents». Aujourd'hui, la discrétion n'est plus à l'ordre du jour.

Culminant à 37 mètres au-dessus du plateau de Hohenlohe, les entrepôts à haut rayonnement de l'empire de Würth



sont plus gros que n'importe quel clocher des environs. À moins de quatre kilomètres de là, se trouvent les hangars de son concurrent de toujours : Berner. D'environ 25 mètres de haut, ils n'atteignent pas tout à fait les mêmes hauteurs que ceux de Würth. Le personnel - 8 000 personnes - y est aussi nettement moins nombreux et son chiffre d'affaires plus modeste : 856 millions d'euros. Touché par la maladie, Berner, le fondateur (un ancien camarade et apprenti de Würth!), a dû se retirer de la gestion opérationnelle de son entreprise il y a déjà quatorze ans. La famille s'est désengagée de la direction, qui a été confiée à Jörn Werner. Après une enfance passée en Suède et au Danemark, le jeune dirigeant mince et blond nous reçoit dans son bureau qui donne sur les barres géantes de Würth, au milieu des champs de colza jaune vif. «En un sens, tout ici est à portée de vue», dit Jörn Werner. «Le fait que nous nous stimulons mutuellement est sans doute un des facteurs clés de succès de nos deux entreprises.»

Ce n'est pas le seul. Les entrepreneurs ont pu compter sur l'appui des politiques pour se développer. «L'arrondissement doit en partie sa bonne santé et ses 4 % de taux de chômage à la qualité de la coopération entre la sphère politique et les entreprises», reconnaît Rainer Opferkuch,

BERTHOLD STEINHILBER/LAIF-REA/IMAGOFORUM

→ directeur de l'entreprise d'emballages Huber Packaging à Öhringen. « Ici, les autorisations sont délivrées un peu plus vite qu'ailleurs. » Il y a cinq ans, Opferkuch a demandé de l'aide au maire pour agrandir son usine : en deux ans, il avait multiplié son chiffre d'affaires par trois. Le maire a réuni toutes les parties prenantes et s'est montré menaçant : « On ne se quittera que quand l'affaire sera classée. » Neuf mois à peine se sont écoulés de la décision d'extension jusqu'au lancement de la production.

Bureaucratie simplifiée, réseaux, audace et personnel motivé... Ces ingrédients ont contribué à l'émergence de la « mafia des ventilateurs de Hohenlohe », comme l'on nomme ici la concentration des constructeurs de ventilateurs. Au nombre de huit, ceux-ci forment à Künzelsau et ses alentours la plus grande densité de fabricants de ventilateurs au monde. À en croire un politicien local, « ils se mènent une lutte sans pitié »... qui se ressent jusque dans la sphère privée. « Dans les familles, cela pose parfois problème lorsque les conjoints sont employés par des concurrents », révèle un dirigeant d'un de ces fabricants de ventilateurs.

Dehors, la vallée reste paisible. Les multiples coteaux piqués de vignes, le plateau délicatement vallonné, les forêts, les châteaux... ce paysage ressemble à un décor de conte de fées... qui a quand même son envers. Pour s'en convaincre,

**Bureaucratie simplifiée, réseaux, audace et personnel motivé sont les ingrédients du succès industriel de Künzelsau.**

on se rendra, par exemple, devant le centre commercial. C'est le lieu de rendez-vous de ceux que le miracle économique de Hohenlohe n'a pas atteints. Bières à la main, une douzaine de jeunes gaillards se tiennent assis au soleil. De sa bouteille, l'un d'entre eux fait signe à une dame âgée qui passe à proximité : « Une petite gorgée, ma mignonne ? » Pareil comportement inspire à nombre de gens d'ici un « Ces Allemands de Russie ! » excédé. Là-haut, près de la station amont se sont principalement établis des rapatriés de Russie durant les années 1990. Leur arrivée a contribué à atténuer la pénurie de main-d'œuvre dans la région. Mais certains ont eu du mal à s'intégrer. Pourtant - et c'est cela aussi Künzelsau - même les logements sociaux où vivent ces migrants moins chanceux paraissent des petits bijoux en comparaison de ceux que l'on trouve dans les agglomérations de Cologne, Hambourg ou Berlin. ■

PAGE SUIVANTE  
Fraunhofer, le creuset des innovations

**LES CHAMPIONS DU ROYAUME**

**R. STAHL**  
LE CHEVALIER DES SYSTÈMES ANTI-EXPLOSION



Chiffre d'affaires : 202,6 millions d'euros  
Effectif : 1300 employés  
Date de création : 1876

Sa spécialité, c'est la sécurité. R. Stahl est le premier producteur mondial de dispositifs et services anti-explosion pour les industries chimique et du gaz. Sur ce marché de niche, il s'est imposé comme l'un des leaders mondiaux. Il reste néanmoins très dépendant des marchés européens, surtout de l'Europe centrale. L'Asie ne pèse que pour un gros dixième dans son chiffre d'affaires.

**WÜRTH**  
LE ROI DE LA VIS ET DU BOULON



Chiffre d'affaires : 8,6 milliards d'euros  
Effectif : 62 000 personnes  
Date de création : 1946

Le quincaillier est devenu un géant industriel, spécialiste de la fixation à travers le monde. Il fournit aux professionnels des produits aussi variés la panoplie complète : de la vis à l'aménagement intérieur de camions en passant par le petit outillage. Le fondateur se veut aussi un mécène zélé. Dans les principaux pays où il est implanté, comme la France, il aime à fonder des musées estampillés du sigle Würth.

**EBM-PAPST**  
LE PRINCE DU VENTILATEUR



Chiffre d'affaires : 986 millions d'euros  
Effectif : 10 200 employés  
Date de création : 1963

Cette entreprise est une sorte de spin-off du fabricant de moteurs électriques Ziehl-Abegg. C'est Wilhelm Gebhardt, le chef de construction de la maison mère, qui eut l'idée d'utiliser les rotors des moteurs pour en faire des ventilateurs. Son employeur n'étant pas convaincu de la pertinence de son idée, il s'est lancé seul. Avec succès. Il a vendu l'an dernier 46,5 millions de ventilateurs. Les trois quarts à l'export.

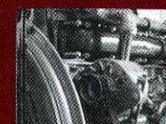
**é**

**économia**

Les rendez-vous d'affaires des solutions de sous-traitance industrielle

[www.economia.org](http://www.economia.org)

Montbéliard - Centre de congrès l'Axone  
**18 et 19 mai 2011**



**: 7ème édition des rendez-vous d'affaires des solutions de sous-traitance industrielle dans la 1ère région industrielle de France**

Vos avantages :

- 2 jours pour rencontrer jusqu'à 30 fournisseurs validés par vos soins
- Un planning optimisé avec des rendez-vous programmés d'une demi heure
- Une analyse précise de votre demande et un suivi personnalisé
- Une prise en charge totale de vos frais (transport, hébergement, restauration, soirée)

CCI du Doubs - Unité de Montbéliard  
Tél: (33) 03 81 31 25 02  
Email: [contact@economia.org](mailto:contact@economia.org)



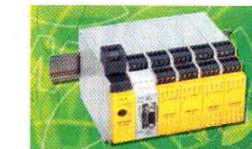
**WIELAND ELECTRIC**, spécialiste des solutions **SAFETY** en Europe étend son expertise en France.

**WIELAND ELECTRIC** offre une gamme de produits **SAFETY** conforme aux normes EN 62061 et EN ISO 13849 -1

Les experts **WIELAND SAFETY** vous accompagnent dans la mise en œuvre de la nouvelle directive européenne sur la sécurité des machines.

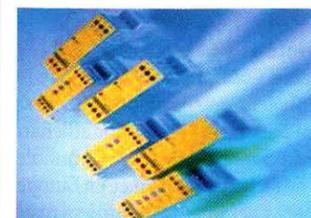
**Samos @ PRO**

- Le plus petit relais de sécurité modulaire de sa catégorie
- Capable de traiter simultanément jusqu'à 96 entrées et 48 sorties
- Samos net : possibilité de relier 4 stations par bus de sécurité



**Samos @ Plan**

- Outil de programmation à interface graphique pour la libre configuration et le libre paramétrage des E/S



**Samos @**

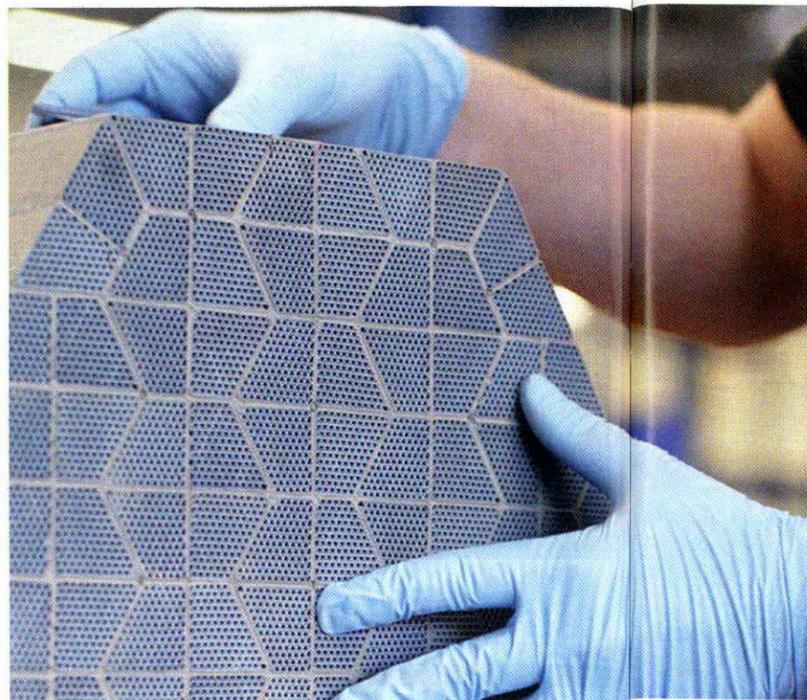
- Un dispositif de sécurité classique ne fournit pas assez de fonction ?
- Un module de contrôle de sécurité programmable est trop sophistiqué ?
- Optez pour Samos et protéger juste comme il faut.

Visitez <http://www.wielandsafety.fr/>



**Contact :**  
Wieland Electric France  
103 Chemin de Ronde  
78290 CROISSY-SUR-SEINE  
Tel: 01 30 15 07 07  
e-mail: [info@wieland-electric.com](mailto:info@wieland-electric.com)





## Recherche

# FRAUNHOFER, LE CREUSET DES INNOVATIONS

Avec 18 000 chercheurs, le réseau Fraunhofer fournit de nouveaux produits et procédés ouvrant des marchés d'avenir. Ce transfert de technologie fortifie la compétitivité de l'industrie allemande.

PAR DIETER DÜRAND (« WIRTSCHAFTSWOCHE »)

**L'**agitateur malaxe patiemment une pâte récalcitrante. Au bout de quelques minutes, le carbure de silicium est suffisamment homogène pour pouvoir être durci dans un four spécial. Des machines découpent ensuite avec précision dans cette céramique d'un nouveau genre des filtres à particules destinés à des bulldozers, des bateaux, des locomotives et des chariots élévateurs à moteur diesel.

Cette innovation, Thomas Rahn l'a mise au point avec des chercheurs de l'Institut Fraunhofer systèmes et technologies céramiques (IKTS). Ces derniers étaient détenteurs d'un brevet sur une céramique de carbure de silicium particulièrement poreuse. Il partit de ces travaux pour fonder à Großröhrsdorf, près de Dresde, la société CleanDiesel-Ceramics (CDC). Les experts de Fraunhofer et les ingénieurs de l'entreprise testèrent les premiers prototypes et mirent en place une production pilote à l'institut. Moins de trois ans plus tard, en mai 2008, CDC commença la production régulière dans sa propre usine. « Dès le premier jour, nous fabriquons des filtres vendables, nous n'avons pratiquement pas connu de problèmes de démarrage », se réjouit encore Thomas Rahn. Son entreprise, qui emploie environ 40 personnes, a affiché l'an dernier un chiffre d'affaires de plus de deux millions d'euros.

### Transformer la connaissance en argent

En Allemagne, des milliers d'entreprises collaborent comme CDC avec les instituts Fraunhofer. Forte de plus de 18 000 scientifiques et ingénieurs dans plus de 80 centres et affichant un chiffre d'affaires annuel de 1,65 milliard d'euros, Fraunhofer est la plus grande organisation de recherche appliquée en Europe. Ses experts implantés localement examinent les derniers résultats de la recherche fondamentale et aident les entreprises à en tirer parti pour créer de nouveaux matériaux, produits et processus. Ils aident également les entreprises à transformer rapidement leurs propres idées en produits commercialisables. Pour le

Hans-Jörg Bullinger préside les Fraunhofer, moteur d'innovations, tel le filtre à particules commercialisé par CDC.

MENTION DE COPYRIGHT: BERNHARD HUBER/FRAUNHOFER; DR

président de Fraunhofer, Hans-Jörg Bullinger, il est clair que la recherche, loin de représenter une fin en soi, doit se mettre au service de l'économie. Son credo: « Nous livrons de l'innovation sur commande et permettons à nos clients de transformer des connaissances en argent. »

Selon les spécialistes étrangers de la recherche, le transfert ciblé de technologie en provenance de la recherche et en direction de l'industrie organisé par la société Fraunhofer est un élément décisif du succès des entreprises allemandes. Des études du Centre de recherche économique européenne (ZEW) de Mannheim le confirment. Environ un tiers des entreprises à forte intensité de recherche et développement implantées entre le Rhin et l'Elbe lancent au moins une fois par an une nouveauté sur le marché. Selon Hans-Jörg Bullinger, cela représente une « valeur très élevée » par rapport à la moyenne internationale.

Le gouvernement fédéral a d'ailleurs étroitement impliqué Fraunhofer dans sa « Stratégie haute technologie pour l'Allemagne ». Il s'agit d'assurer une position de force pour le pays dans six domaines clés de l'avenir: santé et médecine, énergie, sécurité, information et communication, environnement, mobilité. Les instituts Fraunhofer ont uni leurs forces autour d'alliances reposant sur des thématiques similaires.

Les nombreuses entreprises qui, à l'instar de CleanDiesel-Ceramics, ne peuvent généralement s'offrir que de petites divisions de développement, profitent tout particulièrement de la vaste expertise des chercheurs de Fraunhofer. Les 505 brevets enregistrés l'an passé témoignent bien de leur ingéniosité. Mais les grandes entreprises ont également recours à ces innovations. BMW, Daimler, Siemens, Opel et Volkswagen, par exemple, développent avec Fraunhofer des interfaces de communication entre véhicules et feux de circulation qui permettront d'optimiser les flux de circulation et de réduire le risque d'accidents. « Pour être leaders sur le marché, nous avons besoin d'alliés puissants », explique un membre du conseil de Volkswagen, Jochem Heizmann, responsable de l'activité véhicules utilitaires de l'entreprise. Le principal constructeur automobile allemand collabore avec Fraunhofer, entre autres, sur le projet d'une usine autoalimentée et sans émissions.

Stefan Nöken, membre du comité exécutif du fabricant de marteaux perforateurs et de visseuses sans fil Hilti, apprécie tout particulièrement la forte applicabilité sur le plan pratique de la recherche menée par Fraunhofer, de même que la rapidité de mise en œuvre des projets communs. Selon lui, il est extrêmement important de disposer d'un avantage temporel: « Pour gagner beaucoup d'argent, il est indispensable de lancer une innovation sur le marché avant la concurrence. »

Ce n'est pas un hasard si les collaborateurs de Fraunhofer comprennent si bien les besoins de l'économie. Nombre de directeurs d'institut et chercheurs du réseau allemand ont travaillé pendant plusieurs années dans le monde des affaires avant de changer de carrière. « Nous avons une connaissance très précise des besoins de l'industrie et savons dénicher avant l'heure les tendances du marché », assène Hans-Jörg Bullinger.

Avec près de 125 spin-off depuis 2001, Fraunhofer est également une source de relève technologique. Un accompagnement de tous les instants dans les premières années

## Petites et grandes entreprises profitent de l'expertise de Fraunhofer, la plus importante organisation de recherche appliquée en Europe.

facilite la phase de démarrage, souvent difficile pour les jeunes pousses. Ce fut le cas de Clean-Lasersysteme, créée il y a dix ans à Aix-la-Chapelle, près de Cologne. Ses lasers de nettoyage non agressifs et économes en énergie sont maintenant utilisés par le constructeur aéronautique Airbus et le fabricant automobile Audi.

### Innovations adaptées à chaque marché

Pour détecter plus tôt les tendances mondiales et les prendre en compte, Fraunhofer a mis en place des filiales dans tous les centres de l'économie mondiale intégrée: États-Unis, Chine, Japon, Inde, Australie et Europe. Pour son directeur, Hans-Jörg Bullinger, la mondialisation de la recherche ne fait que commencer. « Les entreprises attendent de nous que nous connaissions leurs marchés dans le monde entier et que nous les aidions dans le développement de produits adaptés à ces derniers. » Il considère que l'Allemagne occupe une position de force, atténuée toutefois par certaines vulnérabilités. Le pays manque à son goût de créateurs d'entreprises suffisamment orientés vers des technologies novatrices qui seraient susceptibles de capter la vaste gamme des idées disponibles et de les transformer en produits. « Nous avons trop d'administrateurs et pas assez de concepteurs qui prennent le risque de l'innovation. »

Cela n'est pas sans conséquences, comme l'illustre l'exemple frappant du lecteur MP3: les chercheurs de Fraunhofer ont posé les bases de son fameux algorithme de compression. Après avoir tenté pendant deux ans de commercialiser cette technologie par le biais d'une société allemande, ils furent contraints de céder le brevet à des entreprises asiatiques et américaines. Aujourd'hui, ces dernières tirent des gros profits de la commercialisation des juke-boxes qui peuplent toutes les poches.

Thomas Rahn, directeur général de CleanDieselCeramics, veut conjurer la malédiction et tient absolument à ce que la production de son filtre en céramique reste en Allemagne. Par conséquent, en collaboration avec Fraunhofer, il prépare déjà l'étape suivante: comment débarrasser le filtre des particules de diesel sans le démonter et à moindre frais, afin d'absorber de nouvelles particules aussi longtemps que possible. Thomas Rahn est absolument certain de trouver une solution. « Après tout, nous sommes une équipe idéale à toute épreuve », dit-il en riant. ■

PAGE SUIVANTE  
Les leçons des meilleures usines allemandes



[www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com)

Découvrez les 10 plus grandes innovations du réseau Fraunhofer appliquées dans l'industrie

## Organisation

# LES LEÇONS DES MEILLEURES USINES ALLEMANDES

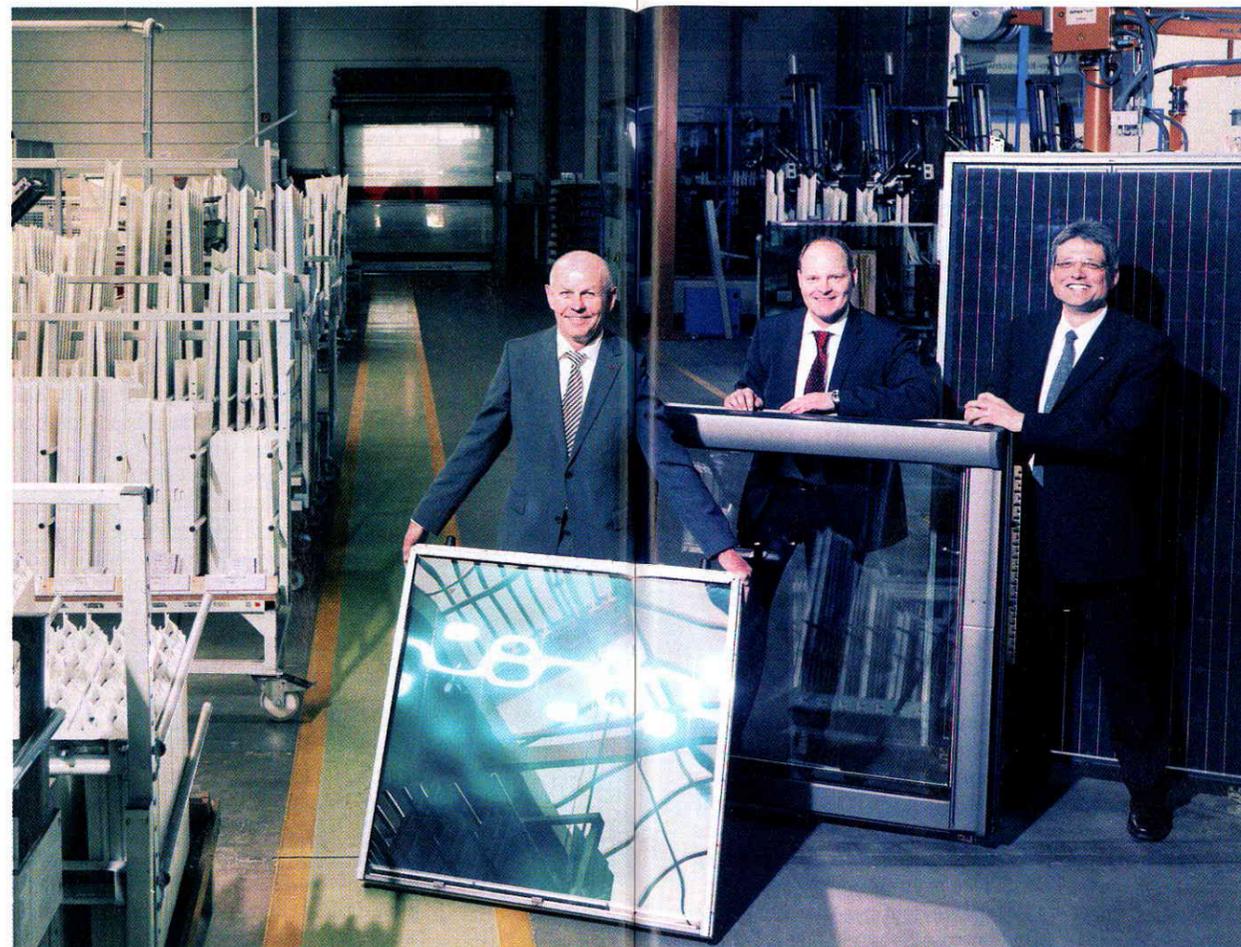
Chaque année, l'hebdomadaire allemand «WirtschaftsWoche» dresse le palmarès des meilleures usines d'outre-Rhin. Reportage chez les deux lauréats du trophée 2010 des «Best Fabrik»!

DIETER DÜRAND («WIRTSCHAFTSWOCHER»)

**C**artons rouges pour tous! Dans l'usine du fabricant de fenêtres de toit Roto, à Bad Mergentheim près de Würzburg, cette sanction - que craignent tous les footballeurs - sert à exprimer confiance en soi et esprit offensif. Les employés se servent en effet de petits cartons lors de la phase de développement pour indiquer qu'ils ont besoin de soutien, par exemple lors de la construction d'un nouveau type de fenêtre. Il ne sert à rien de masquer les problèmes. «Nous voulons les résoudre aussi vite que possible», déclare le directeur, Hannes Katzschner. Il s'agit là de l'un des principes fondamentaux du fonctionnement de cette entreprise de taille moyenne.

La société est également adepte du précepte d'amélioration continue. Ici, on supprimera une étape de fabrication; ailleurs, on aura recours à un nettoyant pour vitres meilleur marché. Ces nombreuses démarches ouvrent des perspectives d'investissement. Alors que d'autres entreprises licencient leurs employés par milliers, cette entreprise du Bade-Wurtemberg a connu, en 2009, une augmentation de son chiffre d'affaires de plus de 5% en pleine crise économique. Penser, identifier les vulnérabilités, développer des idées: Erich Rosenkranz, président de Roto, l'exige de chaque employé, qu'il soit manager ou mécanicien. «Ce n'est qu'ainsi que peut s'installer le rythme de changement nécessaire.» Pour le patron, rien n'est plus dangereux que la médiocrité: «C'est la zone mortelle. Notre exigence: être meilleurs que les autres.» Toute l'équipe s'en inspire: plus de 1 300 propositions ont été soumises par des collaborateurs en 2009, soit plus de 500 de plus qu'en 2005. Preuve que cette usine est performante, elle a décroché le titre de meilleure usine de l'année, décernée par notre confrère «WirtschaftsWoche». Ce concours, qui a lieu simultanément en Allemagne, en Espagne et en France, est l'un des plus exigeants d'Europe pour les entreprises manufacturières.

Aux yeux des experts, journalistes et professeurs de l'Insead (Institut européen d'administration des affaires), Roto est



représentative d'une génération d'usines allemandes qui ont su se défendre contre les attaques des fournisseurs à bas salaires d'Europe de l'Est et d'Asie. «La migration des usines vers la Chine ou la Roumanie n'est pas une loi gravée dans le marbre», explique le professeur Arnd Huchzermeier de l'école de gestion Otto Beisheim-WHU à Vallendar. «Avec la bonne approche, une usine peut même voir ses avantages se renforcer.» En clair: l'industrie allemande a mené sa révolution de l'efficacité: nouvelles formes de travail qui, loin de faire de l'ouvrier un simple tâcheron, lui confient la responsabilité complète d'un produit, méthodes permettant d'économiser les ressources, recours aux dernières technologies... Ils tentent de dépasser la production «lean», qui ne suffit plus à assurer son rang au sein de l'élite mondiale. «C'est un must pour suivre le rythme», déclare M. Huchzermeier. Mais, pour se démarquer, il en faut beaucoup plus.»

### Formule gagnante: technologie, qualité, service

Ainsi, le plus important est de mettre en place une stratégie de croissance claire. Pour s'attaquer à la domination écrasante des spécialistes de la fenêtre, comme Velux qui règne sur près de 75% du marché allemand, Roto mise entièrement sur les produits haut de gamme. L'entreprise ne vend ses fenêtres que par le biais des commerces spécialisés et non pas sur le marché de la construction. Il est ainsi l'unique fabricant de fenêtres de toit personnalisées, qu'ils

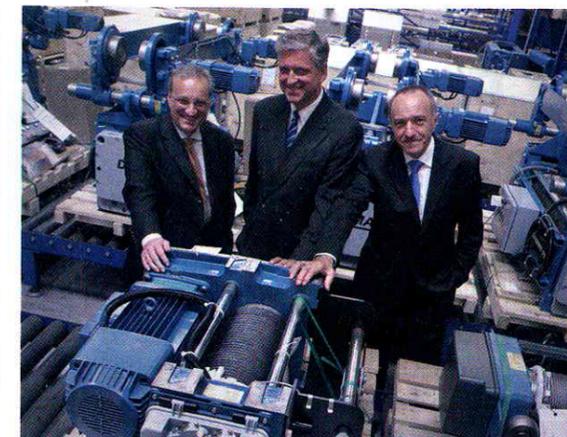
livrent sous huit jours. Le couvreur reçoit les fenêtres avec cadre d'isolation prémonté et peut les installer plus rapidement. Il est également possible de commander un panneau solaire ou un système photovoltaïque auprès des services de production de Roto. Ce nouveau secteur d'activité, Erich Rosenkranz en est convaincu, permettra de générer une forte demande: le chiffre d'affaires en technologies solaires devrait passer de 40 à 200 millions d'euros d'ici à cinq ans. «Les nombreuses actions et innovations effectuées en parallèle créent une dynamique, source de gains de productivité et de chiffre d'affaires», explique Christoph Loch, professeur et juré à l'Insead.

Cette excellence à tous les niveaux se retrouve chez l'autre lauréat allemand du trophée «Best Fabrik»: le constructeur de grues industrielles Demag Cranes & Components, originaire de Wetter, dans la Ruhr. Les managers du spécialiste des treuils et des grues, aptes à soulever des coques d'avions et des moteurs de camions pesant des tonnes, ont mis au point une double stratégie intelligente. Ils développent en

### Les usines allemandes ont su se défendre contre les attaques des fournisseurs à bas salaires d'Europe de l'Est et d'Asie.

L'USINE NOUVELLE | SUPPLÉMENT AU N° 3233 | 31 MARS 2011

À la tête de l'entreprise Roto, élue meilleure usine de l'année 2010, Erich Rosenkranz, président, Hannes Katzschner, directeur, et Dirk Stempfhuber, directeur R & D (de gauche à droite).



Demag Cranes & Components, dirigé par Rainer Berthan, Rainer Harkort et Klaus Hoffmann, occupe la 2<sup>e</sup> place des «Best Fabrik» 2010.

Chine et en Inde, avec des ingénieurs et techniciens locaux, des produits adaptés aux besoins locaux, qu'ils fabriquent également en partie sur place. «Cela nous garantit l'accès à ce marché en pleine expansion», explique le directeur de l'usine, Rainer Harkort. Mais, sur les marchés matures d'Amérique du Nord et d'Europe, il s'appuie entièrement sur la formule qui a fait son succès jusqu'à présent: technologie, qualité et services. Il se fait fort d'alléger également tous ses processus pour augmenter leur efficacité, de sorte qu'il reste suffisamment d'argent pour rémunérer les actionnaires, financer les investissements et offrir de bons salaires.

Pour M. Harkort, offrir un service signifie ne pas vendre uniquement des produits. Son entreprise développe des solutions qui améliorent la compétitivité de ses clients, par exemple grâce à un matériau plus simple de manutention permettant des gains de rapidité. Il est indispensable au préalable que les ingénieurs, les experts en fabrication et les vendeurs soient parfaitement familiarisés avec les conditions de production des clients. «Nous avons besoin de comprendre leur entreprise», explique M. Harkort.

Fournir des produits taillés sur mesure pour les besoins de l'acheteur ne constitue pas le seul avantage des usines allemandes. Cela fait des années qu'elles forment leurs employés à l'élimination des erreurs et du gaspillage. «Ici, la main-d'œuvre est généralement de très haute qualité», explique Christoph Loch. Ce souci constant d'efficacité se traduit par une productivité extrêmement élevée.

Au final, qu'est-ce qui fait la qualité des usines d'élite? Les meilleures ne craignent rien tant que l'inactivité. Le vainqueur allemand Roto planifie déjà son coup suivant: un capteur hybride qui génère également de l'électricité à partir de la chaleur. Dans deux ans tout au plus, le président, Erich Rosenkranz, présentera cette technologie révolutionnaire. Mais ce dont il est le plus fier, c'est de ne plus avoir besoin de faire pression sur ses employés pour qu'ils changent. «Bénéficier de plus de responsabilités et jouir de sa propre performance constituent désormais une motivation suffisante.» ■

▶ PAGE SUIVANTE  
Le débat des rédactions

Rencontre

# FRANCE, ALLEMAGNE, REGARDS CROISÉS

Dialogue impromptu entre **Laurent Guez**, directeur de la rédaction de «L'Usine Nouvelle», et **Roland Tichy**, rédacteur en chef de «WirtschaftsWoche», sur «le couple qui fait avancer l'Europe».

**L**'axe France-Allemagne, c'est le moteur d'une Europe qui avance, la garantie d'une Europe unie. Mais qu'est-ce qui unifie les deux nations ? En quoi les Français et les Allemands sont-ils proches, en quoi sont-ils différents ? À l'occasion de ce numéro spécial, réalisé en «joint-venture» par «L'Usine Nouvelle» et «WirtschaftsWoche», les deux patrons des rédactions, Laurent Guez côté français, et Roland Tichy côté allemand, ont croisé leurs regards. Sur l'euro, le pouvoir d'achat, les réformes et l'industrie, la conversation était parfois surprenante. En voici les principaux extraits.

**Roland Tichy.** Quel regard les Français portent-ils aujourd'hui sur les Allemands ? Vous nous voyez avarés, peu solidaires et incultes, pour reprendre les vieux clichés ?

**Laurent Guez.** Pas du tout ! Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les Français avaient une image très négative de l'Allemagne. Tout ça est fini, bien fini. Au contraire, aujourd'hui, nos sentiments sont faits d'estime et d'envie à l'égard de l'Allemagne, surtout pour sa réussite économique.

**R. T.** L'image d'une Allemagne efficace fonctionne donc toujours ! Pourtant, cette réussite ne date que de 18 mois - depuis que nous sommes sortis de la crise financière. Avant, nous passions pour la «lanterne rouge» de l'Europe, tout le monde s'apitoyait sur sa «nouvelle économie du déclin».

**L. G.** Pas en France. Depuis la chute du mur, les Français ont été impressionnés par la création d'un nouvel État allemand unifié, la construction et la modernisation de l'Allemagne de l'Est, presque sans aucune aide de l'étranger. Rares sont ceux qui ont imaginé un réel affaiblissement de l'Allemagne.

**R. T.** Ces gros efforts ont renvoyé l'Allemagne 15 ans en arrière et nous ont coûté 1 500 milliards d'euros. Et pourtant, beaucoup de citoyens des nouveaux Länder regrettent la dictature du prolétariat ! En Allemagne de l'Ouest on regarde avec convoitise les rues et les écoles neuves. Après cette expérience de la réunification, nous craignons d'avoir encore à payer pour sauver l'euro et les pays européens en faillite.

**L. G.** Sans solidarité, l'Europe ne peut pas marcher. Nous Français avons peur... de la peur allemande face à l'euro ! Après tout, ne profitez-vous pas aussi de la monnaie unique ?

**R. T.** En effet, tout comme les autres pays de la zone euro. Les entrepreneurs français ou belges en profitent de la même manière que les Allemands, parce qu'ils ne doivent plus couvrir leur risque de change. Pour les canards boîteux d'Europe du Sud et de l'Ouest, c'est encore plus avantageux. Nous Allemands avons peur qu'on nous reproche sans cesse d'être le grand gagnant de l'euro et qu'en contrepartie nous devions payer indéfiniment pour lui.

**L. G.** L'Allemagne n'est pas la seule à passer à la caisse. Calculée par tête, la note payée par la France est identique. Avec l'euro, l'Allemagne garde sa puissance exportatrice. Autrefois, l'Italie ou l'Espagne, mais aussi la France, pouvaient dévaluer leur monnaie et ainsi réduire le prix à l'export de leurs marchandises de 10 ou 20%. Cela a mené la vie dure aux exportateurs allemands. Depuis l'euro les vieilles méthodes ne marchent plus !

**R. T.** Cela n'empêche pas les Allemands de redouter de devenir la «working class» de l'Europe. Ils craignent aussi que le gouvernement français fixe le montant du fonds de compensation, le taux de redistribution... et que tout soit



**« Tous les autres pays de la zone euro bénéficient de la monnaie unique; tous doivent également assumer leurs responsabilités. » Roland Tichy**



payé par les Allemands. Nous préférons que chaque pays assume ses responsabilités.

**L. G.** Croyez-vous vraiment que votre gouvernement se laisserait avoir si facilement ?

**R. T.** Les hommes politiques allemands veulent surtout être aimés par les Français. Et à la fin, ils sont bousculés par la diplomatie française.

**L. G.** Notre conversation prend un tour comique : les Allemands ont peur des Français et les Français ont peur des Allemands ! Mais revenons sur nos différences. Nous sommes impressionnés par la façon dont les entreprises allemandes partent à la conquête des marchés étrangers. Elles savent s'entendre entre fournisseurs et clients, voire entre concurrents pour «chasser en meute», comme on dit, aidées par leurs ambassades et leur gouvernement. Alors que les Français partent en ordre dispersé.

**R. T.** Vraiment ? En Allemagne beaucoup croient plutôt qu'il existe une fraternité d'énarques qui, selon les ordres de l'Élysée, coordonne la politique industrielle française. Un «ordre secret» qui réussit à manipuler nos hommes politiques candides et nos braves entrepreneurs.

**L. G.** L'énarchie française est pesante, mais sa puissance ne vaut pas celle de l'industrie allemande ! Au cours des dix dernières années, l'Allemagne a réussi à contenir le coût du travail, si bien que l'écart avec la France est quasi nul. J'ai le sentiment que les Allemands savent agir collectivement pour le bien du pays, quand nous Français additionnons nos corporatismes. Chez vous, des réformes douloureuses sont possibles.

**R. T.** J'en doute.

**L. G.** Les réformes Hartz se sont bien déroulées. Regardons les manifestations en France qui ont eu lieu sur la réforme des retraites. En Allemagne, quand il a des problèmes, syndicats et entrepreneurs s'assoient autour d'une table. De l'autre côté du Rhin, négocier une modération salariale pour maintenir l'emploi, ce n'est guère pensable.

**R. T.** L'Allemagne ne vit pas dans l'harmonie que vous imaginez. À Stuttgart, les gens manifestent depuis des mois contre le projet de construction d'une nouvelle gare. Pour chaque déplacement de conduite de gaz, pour chaque agrandissement d'aéroport, on doit tenter un procès qui dure des années. Quand il s'agit de grands projets d'infrastructures et industriels, la France devance l'Allemagne. Votre TGV couvre le pays, nos lignes à grande vitesse sont rares. Les grands projets aéronautiques n'auraient pas été possibles sans partenaire français.

**L. G.** Il faut croire que nous ne voyons pas les faiblesses allemandes et nous sous-estimons nos propres forces.

**R. T.** Les Français ont tendance à oublier que, depuis les années quatre-vingt-dix, leur pays a souvent bénéficié d'une croissance plus forte que celle de l'Allemagne. La France a beaucoup moins souffert de l'explosion de la bulle internet. Idem pendant l'année de crise 2009, la récession a été moins cruelle qu'en Allemagne. Vous avez un «matelas» qui vous protège...

**L. G.** Oui, nous avons mieux encaissé le choc de la crise de 2008-2009 «grâce» au poids du secteur public et son rôle d'amortisseur. Un formidable matelas, de qualité «Made in Germany» ! C'est une autre différence entre nos pays : les Français croient à l'État et refusent, au fond, de casser les monopoles.

**R. T.** Avec succès ! Des trains français circulent sur les voies allemandes. Il y a quelques mois, EDF était encore associée à un grand fournisseur d'énergie allemand. Mais des trains allemands n'ont pas le droit de circuler sur des voies françaises pour relier Londres. Et un groupe d'électricité allemand ne peut en aucun cas entrer dans le capital d'EDF.

**L. G.** Peut-être cela peut-il vous consoler : les Français admirent la qualité et la compétence allemandes.

**R. T.** Vous oubliez que notre compétence concerne surtout les techniques du XIX<sup>e</sup> siècle, comme la mécanique ou l'automobile. Côté haute technologie, aéronautique, défense ou énergie nucléaire, les Français nous devancent.

**L. G.** C'est agréable à entendre, mais cela ne nous suffit pas à générer une croissance forte tirée par l'exportation. L'Allemagne réussit à vendre son label «Made in Germany» à un prix élevé. Très élevé.

**R. T.** C'est possible. Mais pour cette réputation, nous travaillons depuis 200 ans. ■



**« Il faut croire que nous Français ne voyons pas les faiblesses allemandes et que nous sous-estimons nos propres forces. » Laurent Guez**

<b>► A-B</b>	<b>► C-D</b>	<b>► E-F</b>	Hornschnuch.....44	Metro.....22	<b>► S-T-U</b>
Aerolia.....12	Carl Zeiss.....22	EADS.....8, 28, 32	Huber.....44	Michelin.....14	Sanofi-Aventis.....15
Aerospatiale-Matra...32	Casa.....32	EBM-Papst.....44, 46	Huber Packaging.....40	Milch-Union Hocheifel18	Sanofi Pasteur.....15
Airbus.....24, 28, 49	Cegetel.....42	E.on.....16	<b>► K-L</b>	Mustang.....44	Schering.....15
Air liquide.....24	Chattem.....15	EDF.....16	Keolia.....10	Neuf.....42	SFR.....42
Aldi.....18	CleanDieselCeramics..48	Elmetherm.....6, 23	Kolbus.....22	Nodier Emag.....24	Siemens.....11
Alstom.....111	Clean-LaserSysteme..49	Essilor.....24	Krüger.....19	Nordmilch-Humana...18	Siemens PLM.....16
Anchorage Advisors...113	Clextrel.....25	Eurocopter.....32	Lactalis.....19	<b>► O-P-R</b>	SNCF.....10
Areva.....126	Continental.....14	Fixator.....26	La Poste.....14	Oaktree Capital.....13	Sodiaal.....19
Arro.....119	Daimler 8, 22, 28, 36, 48	Forest-Liné.....24	Lee.....44	Opel.....11	Terrena.....20
Audi.....49	Danone.....21	Friesland.....18	Levi's.....44	Pellenc.....40	ThyssenKrupp.....22
Bahlsen.....19	Dasa.....32	<b>► G-H</b>	Lidl.....18	Phenix Systems.....26	Tönnies.....18
Bavaria.....13	Dassault Aviation.....24	GDF Suez.....16	L'Oréal.....12	Porsche.....36	Total.....6, 12
Bayer Healthcare.....15	Dassault Systèmes...16	Geodis.....10	Louis Vuitton.....44	Premium Aerotec.....12	Trumpf.....36
Beiersdorf.....12, 44	Demag Cranes & Components.....51	Griesson-de Beukelaer19	Lyreco.....7	PSA.....15, 28	UGS.....16
Bénéteau.....13	Deutsche Bahn.....10	Grid.....11	<b>► M-N</b>	Rational.....23	<b>► V-W-Z</b>
Berner.....44	Deutsche Post.....14	Gucci.....44	Magafor.....25	Realmecca.....24	Veolia-Transdev.....10
Bigard.....20	Deutz.....40	Haribo.....19	Mecalac Ahlmann.....25	Redex.....25	Vitagermine.....21
BMW.....15, 28, 32, 48	Diesel.....44	Henkel.....22	Mécanuméric.....26	Reinert.....19	Volkswagen.....49
Boeing.....26	Dorma.....23	Herrenknecht.....22	Mercedes.....32	Renault.....28	Werther's Original.....19
Bosch.....36	Drägerwerk.....22	Hipp.....21	Merck.....15	Ritter Sport.....19	Würth.....44, 46
British Airways.....26	Dufieux Industrie.....24	Hilti.....49	Merial.....15	R. Stahl.....46	Zeck.....22
Brügggen.....19	Dr Oetker.....19			Roto.....50	Ziehl-Abegg.....44, 46

# Les sujets d'actualité – les contextes les plus importants.



L'Usine Nouvelle **NOUVELLE FORMULE**  
partageons l'excellence industrielle

L'USINE NOUVELLE **BULLETIN D'ABONNEMENT** **NOUVELLE FORMULE**

A remplir et à retourner accompagné de votre règlement à L'USINE NOUVELLE - Service Abonnements  
Antony Parc II - 10, place du Général de Gaulle - BP 20156 - 92186 ANTONY CEDEX

**Oui, je souhaite m'abonner à L'USINE NOUVELLE**

- 1 an** au prix de 245€ TTC au lieu de 278€ TTC : 46 numéros + l'accès aux services\* réservés aux abonnés sur [usinouvelle.com](http://usinouvelle.com) soit **12% de réduction** USI1A01
- Je préfère m'abonner **2 ans** au prix de 440€ TTC au lieu de 556€ TTC : 92 numéros + l'accès aux services\* réservés aux abonnés sur [usinouvelle.com](http://usinouvelle.com) soit **21% de réduction** USI2A01
- 1 an étudiant** au prix de 64€ TTC : 46 numéros + l'accès aux services\* réservés aux abonnés sur [usinouvelle.com](http://usinouvelle.com) (Je joins obligatoirement une photocopie de ma carte d'étudiant) USIETU02

**MODE DE RÈGLEMENT**

- Je joins un chèque correspondant à l'ordre de L'USINE NOUVELLE.
- Je souhaite recevoir une facture acquittée.
- Je préfère régler à réception de facture.

DATE ET SIGNATURE : \_\_\_\_\_

**MES COORDONNÉES :**

M.  Mme  Mlle  M. USI 1113

Nom.....Prénom.....

Société.....

Fonction.....Service.....

Adresse.....

Code postal [ ] Ville [ ]

Tél. [ ] Fax [ ]

E-mail.....  
*(Indispensable pour recevoir vos newsletters et codes d'accès au site web)*

N° Siret (situé en bas de votre papier à en-tête) [ ]

Activité.....Code NAF [ ]

\*Hors indices et cotations. TVA 2,10 %. Offre spéciale d'abonnement limitée à la France métropolitaine et réservée aux non abonnés. Valable jusqu'au 31/07/2011. Conformément aux lois Informatique et Liberté du 06/01/1978 et LCEN du 22/06/2004, vous pouvez accéder aux informations, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service Abonnements. Groupe Industrie Services Info - SAS au capital de 1 067 080 € - 309 395 820 RCS Nanterre - N° TVA FR 01 309 395 820.

**L'USINE NOUVELLE**

**Industrie mon amour**

**Nouveau « Guide pratique »**

**Nouveau « Centre de ressources »**

**Jusqu'à 21% de réduction**

46 numéros

+ 24h/24 le site le plus complet de l'industrie

+ 1 newsletter quotidienne d'actualité

+ 5 newsletters thématiques

+ l'application iPhone

**ABONNEZ-VOUS !**

Lisez l'échantillon maintenant:  
[www.wiwo.de/montag](http://www.wiwo.de/montag)  
Hotline pour les abonnements:  
+49 (0) 211 887 3645

Dans le magazine économique crucial de l'Allemagne.  
Tous les lundis en kiosque.

