



PETER BIALOBRESKI/ANF-REA

Pourquoi l'Allemagne nous surprend encore !

Victime du pire trou d'air de l'après-guerre, l'Allemagne devrait aussi être la première à repartir. Le gouvernement, qui sortira des urnes le 27 septembre, peut compter sur ses entreprises. Mieux armées que lors des précédentes crises, elles sont déjà en ordre de bataille pour reconquérir leurs parts de marché.

Les raisons de la performance

► **Véritable machine à exporter**, l'industrie s'est spécialisée dans des biens d'équipement de qualité pour lesquels même les pays émergents sont prêts à payer le prix fort.

► **L'innovation** est l'un des piliers de la stratégie des entreprises du Mittelstand. Le pays consacre 2,51 % du PIB à la R & D.

► **La modération salariale**, menée depuis 2003, a permis à l'Allemagne de gagner en compétitivité par rapport à ses voisins.

Sur la photo de famille du G20 de Pittsburgh, au milieu des autres chefs d'Etats et de gouvernements, Angela Merkel devrait afficher son plus beau sourire. Elle a de quoi être satisfaite. Trois jours avant les élections législatives du 27 septembre, la chancelière CDU, qui caracole en tête des sondages, est quasi assurée de sa réélection à la tête du gouvernement face à son rival SPD (et partenaire de coalition gouvernementale), Frank-Walter Steinmeier. Elle devrait surtout profiter de ce sommet pour rassurer ses partenaires : l'économie allemande est à nouveau sur les rails. En juin, elle a renoué de façon inattendue avec la croissance, avec une timide hausse de 0,3 % de son PIB, comme la France.

De tous les grands pays européens, c'est pourtant l'Allemagne qui a été la plus touchée par la récession. Le revers de la médaille de la forte dépendance de Deutschland AG aux exportations de produits manufacturés. Depuis le début de l'année, l'industrie a tourné au ralenti, avec une production manufacturière en recul de plus de 20 % par rapport à l'an dernier, son pire trou d'air depuis 1945.

Et c'est bien des exportations, une fois encore, que Berlin attend le redémarrage. Le pays devrait être le premier à tirer parti de la reprise. Depuis le début de l'été déjà, les ventes à l'étranger sont reparties à la hausse, même si elles restent près de 18 % inférieures à l'an dernier. « Les plans de relance engagés à l'étranger devraient tirer l'activité jusque mi-2010 », juge Stefan Bielmeier, le chef économiste de la Deutsche Bank, qui a relevé ses prévisions de

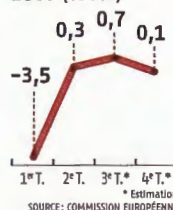
croissance à -5,2 % pour 2009 (contre -6 %) et +1,4 % en 2010. De fait, les grands travaux d'infrastructures en Chine ou aux Etats-Unis dopent la demande de biens d'équipement, l'une des principales forces de l'Allemagne. De quoi redonner confiance aux industriels, d'autant que le reste de l'économie a bien résisté à la crise. Grâce, notamment, aux 80 milliards d'euros injectés par le plan de relance, la consommation des ménages - jamais très dynamique outre-Rhin - s'est maintenue. Dans l'automobile, la prime à la casse, qui s'est arrêtée début septembre avec l'épuisement de son budget de 5 milliards d'euros, a fait bondir de 26 % les immatriculations depuis janvier. Les entreprises ont évité les plans de licenciement massifs, préférant profiter du recours au « kurzarbeit » (travail partiel), qui concerne 1,5 million de salariés, et la hausse du chômage (8,3 % en août) reste modérée. Bref, l'industrie fait bloc.

POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME ET SPÉCIALISATION

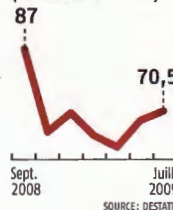
« Je ne vois pas pourquoi le modèle fondé sur l'exportation de produits à haute valeur ajoutée, avec une forte technicité serait remis en cause », remarque Hans-Jörg Grundmann, le PDG de Siemens Mobility, la filiale ferroviaire du conglomérat, dont les ventes (6 milliards d'euros de chiffre d'affaires) continuent à progresser. La spécialisation et le positionnement haut de gamme paient toujours. La crise n'a pas entamé la compétitivité de ces entreprises sur le marché mondial. Le Mittelstand, ces grosses PME caractéristiques du tissu industriel, a poursuivi son internationalisation. Le fabricant d'appareils de robinetterie Hansgrohe incarne cette capacité à miser sur l'export. En cinq ans, il a fait passer de 270 à 520 millions d'euros son chiffre d'affaires hors d'Allemagne (sur un total de 661 millions d'euros). Une progression due à l'ouverture de filiales dans les pays émergents. Suite page 22 ►

Un rebond déjà engagé

Taux de croissance 2009 (% PIB)



Exportations (milliards d'euros)

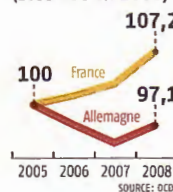


Des atouts indéniables

Nombre de brevets déposés par million d'habitants auprès de l'Office européen des brevets (en 2006)



Coût horaire de la main-d'œuvre dans l'industrie (base 100 en 2005)



Un axe franco-allemand toujours fort

► L'Allemagne est le **premier marché des entreprises françaises** avec **59,5 milliards d'euros** d'exportations en 2008. Elle est aussi notre principal fournisseur.

Résistance. Les entreprises allemandes ont évité les plans de licenciement massifs en recourant au travail partiel (ici contrôle qualité, tests d'usure et de durabilité d'un Airbus sur le site de Dresde).



Favorite des sondages, la chancelière Angela Merkel veut incarner la force tranquille de l'économie allemande.

Des PME aux finances saines

Isabelle Bourgeois, chercheuse au Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (Cirac)



RAPHAËL DAUTIGNY POUR « L'USINE NOUVELLE »

Les entreprises allemandes vont-elles sortir renforcées de cette crise?

Incontestablement. Les PME ont mis à profit cette période pour faire un effort d'innovation et de diversification supplémentaire et profiter ainsi des restructurations qui ont lieu dans de nombreux secteurs d'activités. Elles sont globalement dans une situation financière

saine. Surtout, elles ont appris de leurs erreurs lors des crises précédentes en 1993 et 2003. Résultat, dans les entreprises allemandes, il n'y a pas de panique.

L'Allemagne est-elle prête à rebondir?

Les indicateurs repassent au vert. L'interrogation principale concerne le marché de l'emploi. Jusqu'à présent, la remontée du chômage a été plus faible qu'en France, il n'y a pas eu de plans de licenciement massifs dans les entreprises. La consommation n'a pas plongé.

La crise va-t-elle peser sur les élections législatives?

C'est le sujet principal des débats évidemment. Même si les deux grands partis SPD et CDU ont un large consensus sur la plupart des sujets. Le seul point de divergence concerne l'instauration d'un salaire minimum au niveau national, défendu par le SPD. Cela serait un changement fondamental du modèle social. En Allemagne, ce sont les partenaires sociaux qui fixent les salaires et non le gouvernement. Les différences salariales énormes qui existent entre les différents Länder sont aussi l'un des éléments de la compétitivité du pays. ▀

PROPOS RECUEILLIS PAR S.D.

► Suite de la page 21 Depuis la chute du rideau de fer, les industriels ont profité aussi à plein de la proximité de l'Europe de l'Est pour y délocaliser les productions à faible valeur ajoutée, ensuite réassemblées en Allemagne.

DES ENTREPRISES RESTRUCTURÉES

Comparé à la crise de 2001 (le pays avait alors frôlé la récession), les entreprises sont en bien meilleure santé financière. Restructurées, elles sortent de plusieurs années fastes qui leur ont permis de constituer un confortable matelas. Souvent à capitaux familiaux, les groupes du Mittelstand ont ainsi pu investir, sans recourir aux banques. C'est ce qu'a fait Hubtex. A Fulda, dans la Hesse, ce petit constructeur de chariots de manutention (56 millions d'euros de chiffre d'affaires) a revu en début d'année son processus de fabrication. « Nos entreprises sortiront plus forte de la crise car elles en profitent pour rationaliser leurs lignes de pro-

duits et leurs process. Peut-être fabriquera-t-on moins de machines à l'avenir, si la demande diminue, mais mieux », affirme Ralf Jestädt, le directeur général de Hubtex. Un constat partagé par Delo, à Windach, en Bavière. Cette PME, qui fabrique des colles industrielles, va investir cette année 10 % de son chiffre d'affaires (30 millions d'euros) dans la R&D. « L'innovation est la seule façon de sortir de la crise. Nos clients ne regardent pas que le prix mais se préoccupent avant tout de qualité », juge Sabine Herold, la directrice générale de Delo, qui milite pour la mise en place d'un crédit impôt recherche similaire au système français.

Pas sûr que l'Allemagne en ait besoin. En 2007, le nombre de brevets déposés y était plus de deux fois supérieur à la France tandis que près de 2,5 % du PIB est consacré à la R&D. Un effort porté en bonne partie par les PME. « En France, la recherche est tournée vers des métiers de pointe, alors qu'en Allemagne, elle concerne plus l'opti-

misation des procédés et touche tous les domaines », remarque Christian Gourlan, le directeur de la filiale française de Hansgrohe, qui a déposé 73 brevets pour sa dernière collection de robinets ! Les entreprises profitent aussi de leurs relations étroites avec les centres de recherche, notamment les 57 instituts Fraunhofer, dont le modèle de recherche appliqué, appuyé sur les entreprises et les universités, fait rêver toute l'industrie française. Le fabricant de jouets Simba-Dickie, qui a racheté Smoby voici dix-huit mois, collabore ainsi avec l'université de Bavière, pour la mise au point de matériaux.

UN COÛT DU TRAVAIL JUGULÉ

Les entreprises ont d'autant plus de moyens en R&D qu'elles ont regagné en compétitivité grâce aux réformes du marché du travail dites « Hartz » de 2003. « Ce n'est pas que l'Allemagne soit meilleure, car elle part d'un niveau de coûts élevé. Mais elle a su depuis 2003 juguler la hausse du coût du travail », explique Christoph Schröder, de l'institut de recherche IW de Cologne. Cette modération, voulue par le social-démocrate Gerhard Schroeder, a été obtenue surtout par une pression sur l'assurance chômage, dont le taux a été ramené de 6,5 % en 2006 à 2,8 %. Avec l'aval des syndicats.

Parallèlement, l'Etat a relevé en janvier 2007, la TVA (de 16 à 19 %) en échange d'une baisse des cotisations chômage. Résultat : les entreprises s'acquittent des charges sociales parmi les plus basses d'Europe : 32 %, contre 36 % en moyenne. « Ces mesures sont d'autant plus indispensables à notre compétitivité que nous employons du personnel hautement qualifié. Elles sauvegardent notre valeur ajoutée », remarque Hans-Eberhard Koch, le patron de Witzemann, un fabricant d'éléments métalliques flexibles. Comme l'ensemble des industriels, il reste vent debout contre la généralisation d'un salaire minimum jusqu'ici réservé à quelques rares branches et proposé dans le programme du SPD. « Cela créerait trop de disparités entre secteurs et nuirait à l'emploi », précise-t-il, rejoignant la position d'Angela Merkel. ▀

SOLÈNE DAVESNE, AVEC MARION DEYE ET MARIE LUGINSKAND, EN ALLEMAGNE

Ces champions de l'industrie allemande

Le Mittelstand constitue la principale force de l'économie allemande. Ces 10 000 grosses PME industrielles, souvent à capitaux familiaux, sont responsables à elles seules de 40 % des exportations. Des concurrentes redoutables pour les entreprises françaises. Dans les biens d'équipement, les transports ou même l'agroalimentaire, nombreux sont les leaders mondiaux dans leurs rangs, parfois sur des marchés de niche. Et toutes ont déjà affûté leur stratégie pour rebondir au plus vite.

FERROVIAIRE

Knorr-Bremse lâche les freins à l'export

Percée. Knorr-Bremse a non seulement conclu un contrat de 1 500 systèmes de freinage avec la Corée du Sud mais a aussi réussi à pénétrer le très fermé marché japonais.



D.R.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes ! En France, l'industrie ferroviaire représente un marché de 4 milliards d'euros, en Allemagne plus du double (10,5 milliards), dont 50 % à l'export. Le champion tricolore, Alstom, n'a pourtant pas à rougir face au leader allemand Siemens. S'il y a autant de petites entreprises dans les deux pays, l'Allemagne fait la

VU DE FRANCE

« La vague d'investissements dans le ferroviaire, suite à la réforme de la Deutsche Bahn en 1994, puis l'ouverture du marché intérieur et la régionalisation, qui ont permis de multiplier le nombre de donneurs d'ordres, sont les sources de l'excellente santé du secteur. »

Jean-Pierre Audoux, délégué général de la Fédération des industries ferroviaires

différence avec ses grosses PME. Le leader mondial des systèmes de freins, Knorr-Bremse, en est l'exemple parfait. En 2008, son activité ferroviaire (7 700 salariés, 1,4 milliard d'euros sur un chiffre d'affaires total de 3,4 milliards) a crû de 10 % en Europe, 9 % en Asie et 24 % en Amérique du Sud. Knorr-Bremse a engrangé de nombreux contrats à long terme. Ainsi, la société doit fournir 1 500 systèmes de freinage en Corée. Le groupe munichois a aussi signé un accord avec Alstom pour équiper les AGV et les locomotives Prisma II. Et a pénétré le très fermé marché japonais pour équiper le Shinkansen. Alors que l'Allemagne abrite une dizaine de ces grosses PME conquérantes (Voith, GHH...), la France ne compte guère que Faiveley, concurrent direct de Knorr-Bremse. De taille comparable (852 millions d'euros de chiffre d'affaires, 5 000 salariés), il vient d'ailleurs de s'implanter outre-Rhin. En début d'année, il est devenu l'un des fournisseurs de Siemens pour des trains exploités par la Société nationale des chemins de fer belges (SNCB). ■ **LUDOVIC DUPIN**

AUTOMOBILE

ZF, le fondu des brevets

Au royaume de l'automobile, on connaît les BMW, Mercedes et autres Bosch. Mais le groupe ZF (9,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires attendu en 2009), champion des boîtes de vitesses high-tech et des châssis, fait aussi partie de ce gotha de la « bagnole » allemande. L'équipementier, basé à Friedrichshafen, dans le Bade-Wurtemberg, qui emploie 60 000 personnes, s'est ainsi classé au neuvième rang allemand des déposants de brevets. Avec 594 dépôts en 2008, il bat des vedettes comme Infineon, VW ou Audi. On lui doit une première mondiale : une boîte automatique 8 vitesses, bijou de technologie, qui permet d'optimiser la consommation et de réduire les émissions de CO₂. Un projet qui a nécessité pas moins de 100 brevets. Même si le groupe a été,



D.R.

Première. ZF a sorti une boîte automatique 8 vitesses, qui a nécessité le dépôt de 100 brevets.

comme tous les équipementiers, durement frappé par la crise (chute des ventes de 20 % et pertes), sa capacité de rebond reste intacte. « Nous avons pris des mesures de réduction des coûts et disposons d'assez de liquidités pour tenir le choc », expliquait le PDG, Hans-Georg Härter, au salon automobile de Francfort. Il compte surtout sur sa capacité à innover (la R&D pèse 6 % du chiffre d'affaires) et sur ses 5 000 ingénieurs. ■ **G.L-B.**

VU DE FRANCE

« Côté constructeurs, VW est le mieux placé car il s'était déjà réorganisé. Et chez les équipementiers, les généralistes s'en sortent mieux que les purs spécialistes comme ZF. Mais, cette industrie a beaucoup d'atouts pour résister à la crise : capacité à innover, puissance financière, très bonne image. »

Meïssa Tall, expert automobile au sein du cabinet Ineum Consulting

AGROALIMENTAIRE

Tönnies dans les Caddie de Lidl



D.R.

Opportunité. Tönnies profite de la suprématie du hard discount allemand, qui rafle 43 % du marché.

A force de rachats, Tönnies, spécialiste du porc (3 milliards d'euros de chiffre d'affaires), s'est hissé au quatrième rang européen du secteur des viandes, derrière le néerlandais Vion, le danois Danish Crow et le français Bigard. Il est d'ailleurs au coude à coude avec son concurrent breton. Tönnies, basé en Rhénanie du

Nord-Westphalie, est l'un des symboles de l'agroalimentaire allemande (155 milliards d'euros en 2008, en hausse de 5,6 %). Les entreprises de ce secteur, le premier en Europe depuis la réunification, sont taillées pour Suite page 26 ►

► Suite de la page 25 approvisionnement une distribution puissante (Metro, Aldi, Lidl, Tengelmann...), où le hard discount règne sur 43 % du marché (15 % en France). La pression sur les prix y est donc constante et laisse peu de place aux marques ! Les discounters allemands sont d'ailleurs les têtes de ponts des entreprises alimentaires à l'étranger. Ainsi, Tönnies approvisionne depuis peu les Lidl et Aldi de France en produits élaborés, plats cuisinés et découpes fraîches. « Un signe inquiétant pour nous », s'alerte Didier Delzescaux, le directeur de l'interprofession porcine française. Outre-Rhin, l'export est le principal relais de croissance : quand le marché national progressait de 2,5 % l'an dernier, les exportations, elles, bondissaient de 15 % à 42,4 milliards d'euros. La balance commerciale est même devenue excédentaire. Le pétrole vert français n'a qu'à bien se tenir. ► **PATRICK DÉNIEL**

VU DE FRANCE

« L'absence de salaire minimum interprofessionnel et de convention collective sur les rémunérations a permis au secteur des viandes de recourir massivement à la main-d'œuvre d'Europe de l'Est. Ce qui forge une grande part de son avantage compétitif. »

Michel Rieu, responsable du pôle économie de l'Institut du porc

EQUIPEMENTS INDUSTRIELS

Trumpf solidement familial

Pays roi de la mécanique, l'Allemagne ne manque pas de champions. Le groupe Trumpf, 8 000 employés, en est l'archétype. Spécialiste des équipements pour le travail de la tôle, son siège et sa principale usine allemande sont situés à Ditzingen, près de Stuttgart, mais il possède des sites dans une dizaine de pays (dont la France). Leader mondial Trumpf accuse, comme toute l'industrie mécanique allemande, le contrecoup de la crise. Ses ventes ont baissé en 2008/2009 de 23 %, à 1,66 milliard d'euros. Le portefeuille de commandes a fondu de 35 %, à 1,35 milliard d'euros. Qu'à cela ne tienne, la famille Leibinger, propriétaire de l'entreprise a réinjecté 75 millions d'euros dans le capital. Face à la tempête, Trumpf veut rester serein. Sa force réside dans la variété de ses marchés (médical, aéronautique, énergie...) mais surtout dans la puissance d'innovation de ses ingénieurs. En 2008, le budget de R&D représentait 7 % de son chiffre d'affaires à 151 millions d'euros. Equipements robotisés de soudage ou de découpe, industrialisation réussie de systèmes lasers originaux comme les sources à disque de forte puissance... Trumpf continue d'in-



Serein. La force de Trumpf réside dans la variété de ses marchés et dans la puissance de son innovation.

nover, comme avec la machine DMD 505, qui permet de déposer de la poudre métallique fondue par un laser pour réparer des pièces complexes et coûteuses. Et ce n'est pas fini : un centre technologique ouvrira fin septembre à Ditzingen. ► **MIREL SCHERER**

VU DE FRANCE

« Les industriels allemands n'hésitent pas à adopter, plus vite que les autres, les dernières innovations. C'est sans doute l'une des raisons de leur avance dans la compétition avec les autres pays industrialisés. »

Fabrice Scandella, spécialiste au centre de recherche de l'Institut de soudure

GREEN TECH

Centrotherm Photovoltaïcs rayonne en Asie



International. Avec un taux à l'export de 89,4 %, Centrotherm profite de l'évolution des politiques énergétiques « vertes ».

Insolent. Alors que les fabricants de cellules solaires sont touchés de plein fouet par la concurrence chinoise, Centrotherm Photovoltaïcs enregistrera cette année une hausse de près de 80 % de ses ventes à 500 millions d'euros. Rien d'étonnant. Il ne fabrique pas de cellules... mais les machines pour les faire. Spécialisé dans les équipements pour les cellules solaires à base de silicium cristallin et de modules couches minces, il réalise plus de 80 % de son activité sur les marchés asiatiques.

Avec un taux à l'export de 89,4 %, Centrotherm profite de l'évolution des politiques énergétiques « vertes ».

Cette société de 11 000 salariés est représentative de ces fournisseurs industriels allemands, à l'origine familiale, résolument tournés à l'international et très impliqués dans la recherche. « La R&D est au cœur de notre stratégie afin d'aider nos clients à baisser leurs coûts et donc de renforcer leur positionnement », expose Robert Hartung, le président du directoire de l'entreprise, dont le laboratoire de recherche est basé dans le sud de l'Allemagne. Centrotherm, coté depuis 2007 à Francfort, dégage près de

VU DE FRANCE

« Les dirigeants des Länder ont bien compris les enjeux des énergies renouvelables. Depuis plus de dix ans, des aides financières conséquentes ont permis aux entreprises de lancer des unités de production et d'investir. »

Marc Vogeleisen, directeur général d'Energys France (construction et maintenance de centrales photovoltaïques)

15 % de marge. Les marchés ont plébiscité sa nouvelle vision : la livraison d'usines intégrées pour faire baisser les coûts et libérer le photovoltaïque de sa dépendance aux subventions. ■ **EN ALLEMAGNE, MARIE LUGINSLAND**

CHIMIE

La réactivité de Lanxess

Face aux mastodontes BASF et Bayer, Lanxess (6,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires) n'a pas à rougir. Ce groupe de 15 000 salariés, implanté à Leverkusen, près de Cologne, dont le cœur de métier est la chimie de spécialités, parvient à faire face à une crise de la demande sans précédent. « Nous avons été très impactés », reconnaît

Benoît de Chamisso, le président pour la France. Cette spin-off, née en 2005 de certaines activités de Bayer, a reporté des investissements et n'a pu éviter un certain nombre de mesures sociales.

Grand spécialiste des caoutchoucs synthétiques, il doit sa relative bonne santé à la diversité de ses marchés. Ses produits concernent l'automobile, mais aussi le bâtiment, l'électronique, la pharmacie et l'alimentaire. Le groupe réalise plus de 80 % de ses ventes hors d'Allemagne (Europe, Asie, Amérique...). Il vient d'acquérir deux sociétés en Chine et en Inde et maintient son développement en Russie. Ses dix plus gros clients ne pèsent que 25 % de son chiffre d'affaires.

Avec beaucoup de flair, l'entreprise a su surtout vendre de 2005 à 2008, en pleine période de croissance, les activités qui offraient de faibles perspectives (fibres, produits pour papier ou textile, styrène). Dès les premières semaines de la crise, Lanxess avait adopté un pilotage ultraflexible de ses installations afin d'optimiser ses capacités. Aujourd'hui, elle semble bien armée alors que la phase de déstockage se termine et que la consommation chimique donne des signes de reprise. ■ **OLIVIER JAMES**



Flair. Lanxess a su vendre de 2005 à 2008, en pleine période de croissance, les activités offrant de faibles perspectives.

VU DE FRANCE

« Ce qui caractérise le mieux la chimie allemande, c'est son côté "force tranquille". Malgré les nombreuses restructurations et réorganisations qui ont jalonné son histoire, elle reste l'une des principales références dans le monde, avec de grands groupes et des PME compétitives. »

Marc Schuller, directeur général du pôle chimie industrielle d'Arkema