

# Les recettes allemandes qui inspirent les patrons français

Sur le terrain, nos dirigeants ont identifié quatre facteurs de performance de l'industrie allemande. Des pistes qu'il faut maintenant adapter à notre pays.

La réussite allemande fait saliver les patrons français. Mais comment suivre la trace de nos voisins? Fins connaisseurs du fonctionnement de l'industrie outre-Rhin, les chefs d'entreprise interrogés par «L'Usine Nouvelle» ont identifié quatre recettes à suivre.

## 1 L'INNOVATION EN RÉSEAU

En Allemagne, l'innovation est reine. Les dépôts de brevets y sont deux fois plus nombreux qu'en France. Une raison à cela : les PME allemandes supportent une grande partie de l'effort. Elles peuvent notamment s'appuyer sur le réseau des fameux instituts Fraunhofer. Ces centres de R&D parapublics permettent d'établir des passerelles entre universités et industriels dans la recherche appliquée et d'irriguer tout le tissu du Mittelstand. De quoi faire rêver les industriels français. Pour pouvoir profiter à son tour de ces réseaux qui favorisent aussi les échanges entre industriels, Redex, une PME française de la mécanique, envisage d'ailleurs de prendre pied en Allemagne, en rachetant une société. «Cela nous donnerait accès à certains laboratoires très performants comme le Fraunhofer d'Aix-la-Chapelle dans la mécanique ou les différents réseaux de sous-traitants liés au syndicat professionnels VDMA», s'enthousiasme Bruno Grandjean, le PDG de Redex.

## 2 L'IMPLICATION DES FOURNISSEURS

Outre-Rhin, les sous-traitants sont considérés comme des partenaires clés et davantage intégrés dans le développement des nouveaux produits. «C'est une vraie coopération. Nous travaillons ensemble de la conception à la distribution des produits», remarque-t-on

Objectif. La PME Redex, qui dispose déjà d'une filiale commerciale à Hanovre, cherche à intégrer le réseau d'innovation allemand.



chez le producteur d'automatismes pour volets Somfy, présent depuis quarante ans en Allemagne. Ce mode de fonctionnement, le fabricant savoyard l'a reproduit en France, en se dotant d'un centre de R&D dernier cri où les clients sont associés aux différentes phases de tests. La relation n'est pas pour autant un long fleuve tranquille. «Là-bas aussi, les négociations sur les prix sont très dures», juge Bruno Montmerle, chez Faurecia.

## 3 LE TRAVAIL FLEXIBLE

Au Bade-Wurtemberg, le syndicat IG Metall a négocié dès 2005 un accord de flexibilité, permettant de moduler sur un volant de 300 heures le temps de travail annuel des salariés. Cette possibilité a été utilisée à plein pendant la crise. Le consensus à l'allemande, à des années lumières de la culture de revendication française, laisse songeur les patrons. Il a en tout cas permis de doper la compétitivité en échangeant hausse de salaires contre maintien de l'emploi. Le trans-

poser en France demeure difficile... mais quelques groupes allemands s'y essaient. «Nous jouons carte sur table en expliquant les enjeux à long terme pour maintenir un dialogue constructif», explique-t-on chez Bosch France, qui a réorganisé sans trop de heurts son usine de Rodez en 2007.

## 4 LA CONQUÊTE DES MARCHÉS ÉMERGENTS

Sa spécialisation sur les biens d'équipement haut de gamme, très demandés par la Chine, profite à l'industrie allemande. Mais ce marché, elle est allée le chercher en s'implantant très tôt dans les pays émergents. Résultat : près d'un quart de ses exportations est destiné à ces zones en plein boom quand la France atteint péniblement 10%. Les PME s'y risquent d'autant plus facilement qu'elles disposent aussi d'un soutien adéquat. «Elles peuvent se reposer sur le réseau consulaire très développé et efficace à l'international», juge Philippe Blandinière, le PDG d'Elmetherm. ■

# Ils ont conquis le marché allemand

Mer du Nord

PAYS-BAS

## REDEX

Grâce à sa filiale commerciale, il a réussi à placer ses composants mécaniques chez le leader mondial de la machine-outil DMG.

● HANOVRE



D.R.

POLOGNE

## ELMETHERM

Le fabricant de machines spéciales réalise la moitié de son chiffre d'affaires outre-Rhin depuis le rachat d'une usine.

● AIX-LA-CHAPELLE



FRANCE MAT

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

BELGIQUE

## SEB

Le spécialiste du petit électroménager, déjà sur place avec son usine Rowenta, veut porter de 7 à 10% sa part de marché d'ici à deux ans.

● ERBACH

## LONGCHAMP

Les Allemandes s'arrachent ses sacs. Après un bond de 20% en 2009, les ventes de la filiale progressent de 43% depuis début 2010.

● KARLSRUHE

● STUTTGART

## SOMFY

L'Allemagne est son deuxième marché après la France. Avec son centre technique, il a progressé de 12% depuis janvier.

● KARLSRUHE

FRANCE

SUISSE

AUTRICHE

## Un axe important

➤ L'Allemagne est le premier marché des entreprises françaises, avec **55 milliards d'euros** d'exportations en 2009.

➤ Elle est aussi leur principal fournisseur, avec **71 milliards d'euros d'importations** allemandes vers la France en 2009.