



**MITTELSTAND
ALLEMAND
EN FRANCE
QUAND L'ÉCONOMIE
FAIT DE LA POLITIQUE
SYNTHÈSE**

MITTELSTAND ALLEMAND EN FRANCE

QUAND L'ÉCONOMIE
FAIT DE LA POLITIQUE

SYNTHÈSE

01.	INTRO	10 - 15
—		
02.	SYNTHÈSE 10 POINTS SAILLANTS À RETENIR & PERSPECTIVES	16 - 51
—		
03.	ANNEXES	52 - 69
—		
	ANNEXE 1 LISTE DES DIRIGEANTS INTERVIEWÉS ET SOMMAIRE DE L'OUVRAGE EN ALLEMAND	54 - 55
	ANNEXE 2 PROFILAGE DES ENTREPRISES DU MITTELSTAND ALLEMAND EN FRANCE	56 - 67
	ANNEXE 3 BIOGRAPHIE DES AUTEURS	68 - 69
	REMERCIEMENTS	70 - 71
—		



PRÉFACE

DE NICOLAS DUFOURCQ,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BPIFRANCE

« LE MITTELSTAND ALLEMAND EN FRANCE : QUAND L'ÉCONOMIE FAIT DE LA POLITIQUE »

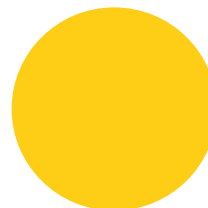
Le socle du partenariat franco-allemand s'appuie historiquement sur des piliers politique et culturel bien ancrés.

Le contexte mondial nécessite aujourd'hui de faire du volet économique un puissant levier de ce partenariat. Il s'agit de maintenir une forte compétitivité en matière technologique et d'innovation face aux investissements toujours plus massifs aux Etats-Unis et en Chine, de soutenir la croissance et l'emploi, mais aussi de continuer à capter des compétences prisées par les entreprises, sujet clef des deux côtés du Rhin. Cette dynamique franco-allemande doit être intensifiée afin, je l'espère, qu'elle bénéficie à toute l'Europe.

Beaucoup d'actions en ce sens ont déjà été initiées. En Allemagne, le mouvement de l'Industrie 4.0 a été très favorable au *Mittelstand*, qui s'est projeté dans une logique de modernisation de ses outils de production. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard s'il compte nombre de ses entreprises parmi les plus en pointe de leur marché au niveau international.

En France, c'est la French Tech qui a donné ses lettres de noblesse aux startups tant et si bien que la France est devenue le pays européen à suivre en matière d'innovation aux yeux des investisseurs étrangers.

Cette préface a été légèrement modifiée par rapport à la version disponible dans l'ouvrage *Der deutsche Mittelstand in Frankreich: Wenn Wirtschaft Politik Macht*.



Aujourd'hui, le mouvement de la French Fab vise le même écho : accélération de la transformation industrielle française, rayonnement international et étendard à porter haut pour redonner de la fierté aux collaborateurs de ce secteur.

Les dynamiques impulsées des deux côtés du Rhin convergent. Elles méritent d'être mieux coordonnées pour renforcer les coopérations et investissements transfrontaliers. Fondamentalement, il y a un dialogue à rebâtir entre les *Mittelstand* français et allemand. Identifier les belles histoires et générer une spirale de rapprochement positive : c'est pour cela que j'ai souhaité cet ouvrage.

Les acteurs économiques français et allemands ont déjà saisi les opportunités existantes. Selon les données de PwC, les investissements de la France en Allemagne et inversement montrent un dynamisme réel qui ne cesse de croître. La France n'a jamais autant investi outre-Rhin ayant acquis 117 entreprises en 2017, trois fois plus qu'en 2013. L'Allemagne a, quant à elle, réalisé 46 acquisitions en France en 2017, en légère hausse par rapport aux précédentes années. J'en suis convaincu, les entreprises allemandes peuvent faire beaucoup plus. Le baromètre 2018 de l'AHK et EY sur la confiance des investisseurs allemands en France montre d'ailleurs que l'Hexagone présente un terreau favorable aux investissements : 78 % des répondants se disent en effet satisfaits des résultats de leur activité en France.

Cet ouvrage en est le reflet. Les témoignages des dirigeants allemands ayant repris avec succès des entreprises françaises mettent ainsi en lumière les filières industrielles et les secteurs où les savoir-faire des deux pays sont complémentaires. Plusieurs d'entre eux poursuivent d'ailleurs leurs investissements sur le territoire. Ils le disent : en France, non seulement leurs entreprises peuvent s'appuyer sur un important vivier de compétences (des ingénieurs, des techniciens...) qui se font rares outre-Rhin, mais ils peuvent aussi compter sur la vivacité du tissu

de startups, dont ils ne tirent pas encore pleinement profit. En effet, après s'être focalisé sur l'amélioration de la production et des performances industrielles, le *Mittelstand* se penche aujourd'hui sur l'économie servicielle et le *software*, terrain où la France excelle.

Bpifrance prendra sa part pour aider aux rapprochements des écosystèmes français et allemands. À travers nos activités de financeur privilégié des entreprises françaises et investisseur direct ou indirect, nous avons une vision profonde de l'économie française. Nous sommes prêts à investir dans des entreprises françaises aux côtés d'entrepreneurs allemands.

Une nouvelle génération de *Mittelständlers* arrive aux commandes. C'est l'opportunité de poursuivre notre ambition de bâtir des liens forts entre les *Mittelstand* allemand et français pour trouver des synergies et des pistes d'investissement bénéfiques à nos deux pays. Cela nécessitera notamment une meilleure connexion entre les entrepreneurs familiaux des deux côtés du Rhin et l'implication d'acteurs, comme la fondation *Familienunternehmen*.

À la lecture de cet ouvrage, je suis optimiste et pleinement engagé dans les liens à tisser : c'est l'avenir économique et politique de nos deux pays – et celui de l'Europe – qui est en jeu.

⁽¹⁾ PwC, Évolution du marché des fusions-acquisitions franco-allemandes en 2017, 20 juin 2018, <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2018/juin/2017-nouvelle-envolée-marché-fusions-acquisitions-transfrontalières-franco-allemandes.html>.

⁽²⁾ AHK & EY, Les Entreprises allemandes en France : situation économique, perceptions et perspectives 2018-2022, octobre 2018, <https://www.francoallemand.com/fr/publications/presentation-de-letude-les-entreprises-allemandes-en-france-situation-economique-perceptions-et-perspectives-2018-2022/news-system/news-detail/pour-les-entreprises-allemandes-la-france-gagne-fortement-en-attractivite/>



DOROTHÉE KOHLER ET JEAN-DANIEL WEISZ,
CO-AUTEURS DU LIVRE

**«LE MITTELSTAND ALLEMAND EN FRANCE.
QUAND L'ÉCONOMIE FAIT DE LA POLITIQUE.»**

SPRINGER VERLAG, AVRIL 2019

L'ouvrage *Der deutsche Mittelstand in Frankreich. Wenn Wirtschaft Politik macht* (Le *Mittelstand* allemand en France. Quand l'économie fait de la politique) a été rédigé par Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz. Il a été publié en allemand en avril 2019 chez Springer Gabler.

Il s'agit de la première contribution au projet *New Deal* de rapprochement entre le *Mittelstand* allemand et le *Mittelstand* français, initié par Nicolas Dufourcq, Directeur Général de **Bpifrance**.

Cet ouvrage est constitué de 13 entretiens de dirigeants d'entreprises du *Mittelstand* industriel⁽¹⁾ disposant de sites de production et de services sur le territoire français.

Cette publication en français éditée par **Bpifrance** reprend l'ensemble des éléments de synthèse hormis les interviews des dirigeants disponibles dans l'ouvrage complet.

⁽¹⁾ Liste des interviews en annexe 1 page 53

INTRO

**LE *MITTELSTAND*
ALLEMAND
EN FRANCE**

01.

Introduction

DOROTHÉE KOHLER ET JEAN-DANIEL WEISZ ⁽¹⁾

Que savons-nous des investissements des *Mittelständlers* en France ?

Les français lorgnent souvent avec envie outre-Rhin vers ces entreprises familiales de taille moyenne et souvent très internationalisées pour chercher à comprendre les secrets de leur résilience et de leur réussite tout en reconnaissant que ce modèle, fruit de l'histoire et d'une culture spécifique, n'est pas transposable en l'état chez eux.

Bizarrement, tant du côté allemand que du côté français, les modalités de l'insertion du *Mittelstand* en France n'ont, jusqu'à aujourd'hui, suscité que peu de curiosité. Serait-ce parce que leur présence est implicitement considérée comme normale compte tenu du niveau d'interdépendance entre nos économies ? Faut-il y voir une conséquence du manque de reconnaissance en France des entreprises familiales ? Ou bien ces champions cachés craignent-ils à ce point la lumière, même au-delà de leurs frontières nationales ?

Cette question de la place et du rôle du *Mittelstand* en France est pourtant essentielle afin de comprendre les ressorts et de consolider les leviers d'un investissement allemand en France qui regroupe plus de 4 500 entreprises et pèse près de 312 000 emplois ⁽²⁾.

Quel est le niveau d'attractivité de la France pour ces entreprises ?

Pourquoi le *Mittelstand* allemand investit-il en France ? Quels sont les facteurs d'attractivité du « *Standort Frankreich* » ? Comment le *Mittelstand* s'insère-t-il avec son ADN si particulier dans un tissu socio-économique français, marqué par un autre rapport à l'entreprise familiale, une autre construction de l'Etat, des corps intermédiaires et des pratiques de l'action collective différents et une autre conception du dialogue social ?

⁽¹⁾ Traduction française de l'introduction extraite de Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz, *Der deutsche Mittelstand in Frankreich: Wenn Wirtschaft Politik Macht*, Wiesbaden, Springer Gabler, 2019.

⁽²⁾ EY, *Deutsch-französische Industrie- und Handelskammer AHK, Les entreprises allemandes en France. Situation économique, perceptions et perspectives 2018-2022, 2018.* <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-barometre-franco-allemand-2018-francaise/%24FILE/ey-barometre-franco-allemand-francaise-2018.pdf> (consulté le 28.02.2019)

Comment les entreprises du *Mittelstand* réussissent-elles dans la durée leurs projets d'implantation en France ?

Pour répondre à ces questions, nous avons interviewé dans cet ouvrage une quinzaine de dirigeants d'entreprises du *Mittelstand* premium disposant de sites de production et de services en France. Par leur taille, avec des chiffres d'affaires dépassant souvent un, voire plusieurs milliards d'euros, un effectif de plusieurs milliers de salariés, ces entreprises ne sont déjà plus des PME. Elles continuent néanmoins d'affirmer leur identité *Mittelstand* de par leur stratégie de long terme rendue possible par l'actionnariat familial patient, l'affirmation de leurs savoir-faire très intégrés tout le long de la chaîne de valeur et par l'autonomie laissée aux différentes entités qui les composent.

Les résultats de nos entretiens montrent que la greffe du *Mittelstand* allemand en France n'est pas forcément immédiate, mais qu'elle prend. Elle donne même des pousses particulièrement robustes et fertiles, car passé les premiers moments d'étonnement et d'observation, ces entreprises ont su développer une dynamique hybride très forte tirant pleinement parti des complémentarités entre nos deux pays.

Dès lors surgit l'inévitable question : pourquoi les entreprises du *Mittelstand* ne sont-elles pas plus nombreuses à investir en France ?

Dans cet ouvrage, le recul historique que permet la narration de belles histoires d'investissement allemand en France apporte des éléments de réponse en soulignant l'importance du contexte économique et politique.

Quel est le sens des investissements du *Mittelstand* en France ?

Une première vague d'entreprises allemandes se sont implantées en France dans l'immédiat après-guerre pour contourner les barrières douanières. Ce fut tout particulièrement le cas pour celles présentes en Sarre lorsque le rattachement à la République fédérale d'Allemagne y fit resurgir une frontière avec la France. La construction du marché commun et l'abolition des obstacles à la circulation des personnes et des marchandises rendit ensuite moins stratégique une implantation outre-Rhin. Le marché français pouvait alors être servi directement depuis l'Allemagne et de nombreuses entreprises du *Mittelstand* industriel

privilègièrent le renforcement de leurs structures locales de services et d'accompagnement auprès de leurs clients.

Puis, ces entreprises suivirent ensuite la grande vague d'internationalisation des années 1960-1970 pour se développer aux quatre coins du globe : Etats-Unis, Amérique du Sud, Russie, Asie. Enfin, la pression croissante de la concurrence mondiale à partir des années 1980 amena une évolution progressive du modèle du Standort Deutschland qui profita à la fois des opportunités offertes par la réunification et par l'accès à la base productive des pays d'Europe centrale et orientale et des grandes réformes de l'État social allemand.

Aujourd'hui la donne a changé et au-delà des incantations à l'approfondissement de l'axe franco-allemand la France retrouve des couleurs en tant que terre d'investissement.

Quels enjeux pour le *Mittelstand* demain ? Quelles opportunités en France ?

Plus que tout autre pays en Europe, l'Allemagne voit aujourd'hui son économie fortement exposée aux dangers liés à la tectonique des plaques géopolitiques. Les menaces pesant sur le commerce mondial, l'affaiblissement des grandes instances de concertation internationale, l'affirmation croissante de la puissance chinoise tout comme l'irrationalité économique de certains choix politiques ébranlent un modèle resté très empreint de caméralisme.

Dans le même temps, les innovations de rupture portées par la grande vague de l'Industrie 4.0 interrogent fortement les modèles d'affaires et la capacité d'adaptation du *Mittelstand*. Enfin, les fondements même du lien entre l'économie et le social se trouvent ébranlés dans de nombreux territoires en Europe avec la montée de populismes.

Ces évolutions peuvent déstabiliser un *Mittelstand* dont l'ADN favorise l'entre-soi et la volonté d'évoluer sous les radars. Déjà, des voix s'élèvent pour affirmer la nécessité pour l'économie de s'affirmer davantage dans le débat politique⁽³⁾. Les entreprises familiales industrielles en France et en Allemagne ont à questionner leur rôle social pour reconstruire un lien de confiance et offrir une alternative à la « critique sociale du système industriel » portée par des mouvements contestataires toujours plus nombreux et vivifiés par une multitude qui teste son pouvoir d'action

politique. La nécessité de l'invention de cette nouvelle modernité telle que désignée par Ulrich Beck dès 1986 dans son ouvrage *Risikogesellschaft*⁽⁴⁾ émerge dans un grand nombre d'entretiens. Les enjeux du futur des sociétés industrielles française et allemande sont indissociables.

À travers ces interviews et la synthèse finale, nous avons souhaité illustrer comment se développent aujourd'hui les entreprises du *Mittelstand* allemand en France. En abordant cinq thèmes majeurs, nous libérerons le lecteur des propos convenus sur les tissus industriels français et allemands : 1/ les motifs de l'implantation de l'entreprise allemande en France ; 2/ le récit de l'expérience française ; 3/ les apprentissages réalisés ; 4/ les enjeux stratégiques et humains tel que l'interviewé se les représente ; 5/ le conseil issu du retour d'expérience à une entreprise désireuse de s'implanter en France.

Notre objectif n'a pas été de confronter les chefs d'entreprise à nos convictions ou à nos intuitions, mais de faire de chaque entretien un champ d'expériences, une création collective avec l'interviewé. L'écriture est volontairement de texture rugueuse pour proposer une lisibilité immédiate, brute, sans artifice, ni complaisance. Il n'y a pas d'élaboration théorique mais la volonté de mettre quelque chose en lumière, d'explorer sans s'immerger de manière à passer de la subjectivité à l'objectivité et de saisir ces transformations silencieuses telles que les nomme François Jullien⁽⁵⁾, qu'elles soient d'ordre humain, social, stratégique, technologique ou écologique.

Les interviews de ces dirigeants sont autant de retours d'expérience sur des investissements réussis en France. Il s'agit de témoignages courageux où chacun questionne ses pratiques et transmet avec générosité au lecteur son savoir-faire et son expérience. Ce livre franco-allemand constitue un véritable recueil de meilleures pratiques en termes d'investissements réalisés par des entreprises allemandes en France. Il met également en scène des dirigeants du *Mittelstand* qui redéfinissent leur positionnement tant stratégique que sociétal. Ils expérimentent de nouveaux business models, hybrident leurs points forts avec ceux de la France et font évoluer leurs modèles managériaux. Ils font le constat que rester compétitifs en France ou en Allemagne impliquera de s'ouvrir à de nouvelles alliances et de prendre une part plus active dans la défense de l'Europe.

⁽³⁾ Nicola Leibinger-Kammüller, « Jetzt ist der Zeitpunkt... », *Entretien, Die Welt*, 23 septembre 2018.

⁽⁴⁾ Ulrich Beck, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1986.

⁽⁵⁾ François Jullien, *Les Transformations silencieuses. Chantiers 1*, Paris, Grasset, 2009.

02.

SYNTHÈSE

**10
POINTS
SAILLANTS
À RETENIR
& PERSPECTIVES**

Synthèse

DOROTHÉE KOHLER ET JEAN-DANIEL WEISZ ⁽¹⁾

La France est-elle un marché périphérique ou un territoire stratégique pour les leaders mondiaux du *Mittelstand* allemand ?

La globalisation et la ruée vers l'Asie et l'Europe de l'Est de nombreuses entreprises du *Mittelstand* industriel ont probablement contribué à donner de la France la représentation d'un territoire décentré au regard des facteurs de localisation orientés *best cost*. Les entretiens menés invitent à faire l'hypothèse d'un recentrage de ces entreprises sur la France.

- Pour bien saisir cette évolution de la trajectoire du site France dans la stratégie de ces *Mittelständlers*, nous avons d'abord questionné l'histoire : pourquoi et quand est intervenu le choix d'investir en France ?
- Puis, nous avons analysé avec nos interlocuteurs comment être aujourd'hui compétitif en France et en Allemagne pour apprécier la pérennité des investissements réalisés.
- Nous avons ensuite cherché à identifier l'intérêt d'une implantation en France pour des entreprises mondialisées aux prises avec l'évolution numérique de leur modèle d'affaires. Dans ce contexte de transformation technologique, organisationnelle et sociétale, comment les dirigeants font-ils évoluer les relations avec les partenaires sociaux ? Si l'on entend communément dire : « En France, tout est compliqué, tout est différent ! », qu'est-ce qui est si différent et compliqué par contraste avec l'Allemagne ?
- Enfin une trajectoire de croissance ne se conçoit pas sans retour d'expérience, quels enseignements sont à tirer pour une entreprise du *Mittelstand* désireuse d'investir en France ?

En réponse à ces questions, nous avons identifié ci-dessous les dix points saillants qui ressortent de nos entretiens.

⁽¹⁾ Traduction française de la synthèse extraite de Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz, *Der deutsche Mittelstand in Frankreich: Wenn Wirtschaft Politik Macht*, Wiesbaden, Springer Gabler, 2019.

1

QUAND LES CHAMPIONS CACHÉS DEVIENNENT VISIBLES



Ce qu'il faut retenir

- La conduite de ces entretiens est une première dans un monde du *Mittelstand* qui cultive généralement le secret et qui ne souhaite pas faire état publiquement des ressorts de sa stratégie, des succès remportés, des difficultés rencontrées, ou encore de ses questionnements sur l'avenir. Il semblerait pourtant que les champions cachés cherchent désormais à être plus visibles. Ce livre est le témoin d'un changement de posture de certains dirigeants.
- Le besoin de mieux se faire connaître auprès de potentiels clients sur des marchés de plus en plus concurrentiels où les contraintes imposées par la certification (B. BRAUN) n'expliquent que partiellement ce changement d'attitude. Dans un contexte de pénurie avérée de ressources qualifiées, il y a aussi urgence à devenir plus attractifs. Or, ces entreprises du *Mittelstand* sont souvent localisées au sein de territoires faiblement urbanisés. Le travail sur la visibilité de la marque employeur permet de sortir de l'incognito pour attirer des talents qui restent tentés par l'attrait des grandes métropoles. Rester caché devient anachronique dans un monde où ce n'est plus l'entreprise qui recrute mais où un talent fait son marché sur internet. Le numérique fait tomber les murs et peut rendre toute volonté d'opacité suspecte ou dérisoire.
- Devenir visible permet aussi de pénétrer différents réseaux, de gagner en pouvoir d'influence et de rentrer dans une forme de *primus inter pares* en dialoguant avec les acteurs politiques, notamment les édiles nationaux en France.
- Ces évolutions témoignent d'une volonté d'ouverture et d'une plus grande transparence sur les motivations et les modalités de leur présence sur le sol français.

2

SITE FRANCE : NOUVEAU TERRITOIRE D'OPPORTUNITÉS

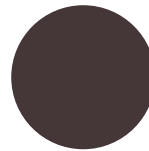


Ce qu'il faut retenir

- À la différence d'une pure logique de coûts, la décision d'implanter un site de production en France est souvent le premier pas d'une stratégie de croissance ambitieuse et elle répond à des déterminants multiples (P. Pélissier). Aujourd'hui, les difficultés de nombreuses zones où règne une incertitude politique croissante et le regain d'attractivité de la France par rapport au triptyque qualité-coûts-délais repositionnent ce territoire en première ligne. Chaque interview a mis en évidence ce changement de contexte et l'ouverture d'une nouvelle fenêtre d'opportunité. Bien entendu, cette attractivité varie selon le secteur d'activité.
- Pour les fabricants d'équipements, la France rentre dans une phase de modernisation avec la construction d'une nouvelle génération d'usines. Contribuer à combler le retard d'automatisation dans les usines françaises devient une magnifique opportunité de marché dans la machine-outil (TRUMPF) ou pour des systèmes logistiques qui redessinent le gabarit des usines et l'organisation des flux dans les entreprises (JUNGHEINRICH).
- La qualité reconnue du système de santé français ainsi que la démographie de la France sont aussi des facteurs très attractifs pour les entreprises du secteur de la santé qui profitent pleinement de l'infrastructure existante en reprenant des centres de recherche et de développement qu'ils font croître (B. BRAUN, EVOTEC). Un dispositif comme le Crédit Impôt Recherche joue un rôle déterminant lorsqu'il s'agit de défendre le dossier auprès d'une maison-mère qui préfère souvent centraliser les capacités de R&D en Allemagne.
- Dans le secteur agroalimentaire, l'ensemble de la filière représente un potentiel de marché toujours considérable depuis les fabricants d'équipements agricoles (CLAAS), jusqu'aux machines de conditionnement (MULTIVAC) en passant par les fabricants de boissons (KARLSBERG).

Certains viennent chercher en France un positionnement pour développer une marque propre (KARLSBERG) ou bénéficier d'un marché très créatif qui peut pousser un industriel B2B à développer de nouveaux produits, voire à aller vers le B2C (MULTIVAC).

- La France est souvent le premier ou le deuxième pôle industriel des entreprises sélectionnées (WILO, KARLSBERG, HAGER) et représente une base d'exportation majeure : généralement plus de la moitié de la production est destinée à l'export (B. BRAUN, KSB, WILO, SEW). Le site France sert de fenêtre sur le monde francophone et tout particulièrement de base vers l'Afrique (WILO, KSB, JUNGHEINRICH).
- L'implantation en France donne également accès à des ressources humaines dont les compétences sont unanimement reconnues. Ingénieurs, techniciens, managers et chercheurs permettent à ces entreprises de poursuivre une logique de spécialisation des sites et de construction de centres de compétences associant la fabrication et la conception (KSB, B. BRAUN, CLAAS, MESSER, SEW, HAGER).
- Enfin, les dirigeants interrogés ont une bonne perception des réformes menées sous la présidence d'Emmanuel Macron et estiment que le besoin de rattrapage industriel crée une situation très favorable à l'investissement. Les initiatives visant à redorer l'image de l'industrie comme « l'Usine extraordinaire » sont perçues de manière très positive (SEW, KSB), même si une plus grande proximité terrain des élus avec le monde industriel est attendue et surtout un autre regard de la société française sur l'industrie.



3

ÊTRE COMPÉTITIF EN FRANCE : REPROFILAGE DES CHAÎNES DE VALEUR



Ce qu'il faut retenir

- Un grand nombre des dirigeants interviewés insistent sur l'évolution d'un marché des équipements de plus en plus concurrencé par la Chine et la Turquie sur le segment des machines standards. Les marges, Saint Graal du *Mittelstand*, s'érodent. Une concurrence solide qui se double d'une transparence sur les prix de vente via les plateformes d'e-commerce comme Amazon ou Alibaba.
- Tous les dirigeants ont insisté sur le rôle crucial de l'offre de services autour du produit dans laquelle ils investissent massivement. La différenciation et les marges se font de moins en moins sur les produits eux-mêmes mais sur l'accompagnement et les solutions pour résoudre concrètement les problèmes des clients en temps réel.
- Certaines entreprises décident de densifier leur réseau de maintenance en local, avec des techniciens mobiles, travaillant en *home office*, et en ouvrant de nouveaux lieux de show-room pour gagner en proximité avec les clients (MULTIVAC).
- Et l'on ne peut être qu'impressionnés par le foisonnement des offres nouvelles. CLAAS a ainsi développé une plateforme de pilotage de l'exploitation et des matériels agricoles qui s'interconnecte avec les équipements des concurrents ; TRUMPF a lancé une plateforme d'applications offrant des outils équivalents à ceux d'un ERP et comme JUNGHEINRICH, l'entreprise propose maintenant en France sa propre banque pour aider ses clients à financer l'acquisition de leurs matériels ; MULTIVAC couvre avec ces machines une part toujours plus large du processus de fabrication ; WILO et KSB sont capables de fabriquer des pompes standard sur mesure.
- Ces services permettent de nourrir une relation de proximité et de confiance avec des clients matures, exigeants et créatifs qui aident en retour ces entreprises à identifier de nouveaux marchés et à faire évoluer l'offre au plus près de leurs besoins. Ce cercle vertueux de la relation entre le *Mittelständler* et son client représente une barrière à l'entrée importante pour les concurrents.

- D'où l'importance de consolider cet avantage avec des centres de formation et d'excellence (B. Braun), des show-rooms (Multivac), des forums (Hager) et des *smart factories* (SEW, Wilo) qui leur permettent de développer les compétences de leurs équipes et de renforcer le lien avec leurs clients.
- Un autre levier classique est l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle et l'investissement constant dans l'outil de production. Les entreprises mobilisent les outils du *lean management* et ont constamment recours à l'automatisation pour améliorer leur compétitivité.
- Mais ce seul levier ne suffit pas à rester durablement compétitif. Ces entreprises ont su développer des organisations industrielles capables de répondre à la diversité croissante des produits et à la réduction des délais. Grâce à une conception modulaire de leurs produits, elles arrivent à gérer une diversité extrême dans des conditions d'efficience opérationnelle optimales.
- Enfin, tous les dirigeants ont souligné que le maintien de la compétitivité passe surtout par les compétences des hommes et des femmes, par la capacité à faire évoluer les organisations et les modes de management. Un enjeu central est d'associer les équipes au projet d'entreprise et de donner du sens aux projets de transformation. Dans la majorité des entretiens, la compétitivité est indissociable d'une quête d'innovation managériale.

4

LE DÉVELOPPEMENT D'UN MARCHÉ 4.0 EN FRANCE



Ce qu'il faut retenir

- Composantes de l'ADN du *Mittelstand* et facteurs clé de succès, l'intégration verticale poussée à l'extrême et l'indépendance sont érigées au rang de vertus cardinales. Certains fabricants d'équipements disposent de leurs propres fonderies (KSB, SEW) et une large partie de l'intégration des équipements de production est encore réalisée en interne pour garder la main sur des savoir-faire stratégiques.
- Pourtant, au fil de la discussion, nous avons perçu chez certains des dirigeants, un questionnement naissant sur le bien-fondé de cette maîtrise totale. Comment parvenir à conserver cette hégémonie sur toute la chaîne de valeur dans un environnement où les innovations s'accroissent, les temps de conception se réduisent, la livraison en temps réel de biens personnalisés devient banale et où les plateformes s'imposent comme de nouvelles infrastructures économiques en capacité de désintermédier la relation avec le client final ?
- L'industrie 4.0 ne peut être réduite à la seule dimension de la production (WILO). Elle fait muter les modèles d'affaires de ces *Mittelständlers* qui élargissent leur offre et deviennent des prestataires d'IT en équipant des usines tant sur la partie *hard* que *soft* à l'instar de SEW, de TRUMPF ou de CLAAS. Le redimensionnement complet de la fonction logistique interne et externe dans les entreprises de B2B ou de B2C se fait également en faveur d'acteurs comme JUNGHEINRICH qui estime avoir un fort potentiel de marché en France.
- Ces entreprises sont en train d'inventer une nouvelle forme d'offre où sont agrégés les métiers de fabricant, de SS2I, d'intégrateur de plateforme servicielle, d'apporteur de solution électronique pour les entreprises et les particuliers, de banquier, de formateur... Ces entreprises ont créé un marché du 4.0 où elles ont adopté une approche trans-filière et intégré les préoccupations croissantes de l'utilisateur final liées à l'écologie, l'augmentation de la valeur d'usage et la prédictivité via l'exploitation des données d'usage. Le tissu des PME, des ETI et les entités françaises de grands groupes représentent un marché très prometteur pour ces offreurs d'écosystème 4.0.

5

UN VIVIER DE RESSOURCES HUMAINES RARES



Ce qu'il faut retenir

- L'accélération des innovations, l'augmentation des variétés de produits et la montée en complexité des machines demandent à ces entreprises d'intensifier leurs efforts dans la formation. Centres de formation, *show-rooms* et émergence de nouveaux lieux comme le Forum du groupe HAGER se multiplient. Ils s'adressent aux clients, aux techniciens, aux prescripteurs (JUNGHEIRICH, HAGER, MULTIVAC), aux installateurs, aux étudiants, aux habitants, aux écoles...
- Le basculement des modèles d'affaires induit en parallèle un recours croissant à des ressources humaines rares et la France est perçue par certains dirigeants comme un réservoir de ressources IT.
- L'évolution de métiers hybrides dans ces entreprises, dont les produits deviennent de plus en plus connectés, et la pénurie croissante des ressources qualifiées imposent aux dirigeants de revoir leur stratégie de formation. Dans le panel interviewé, les efforts d'investissement en France sont dirigés vers la construction d'académies. Elles joueront le rôle de centres de formation pour les clients et pour les nouvelles recrues (HAGER, JUNGHEINRICH, WILO), mais également de centres de formation continue pour l'interne.
- La presse allemande alerte constamment sur la pénurie croissante d'ingénieurs, rien d'étonnant donc d'entendre lors de chaque interview la France présentée comme un précieux vivier d'ingénieurs de haut niveau. Néanmoins, ces entreprises sont bien conscientes qu'attirer un ingénieur issu d'une école prestigieuse dans une région industrielle et rurale est une gageure et que cela implique des politiques sophistiquées de mobilité internationale. Il y a fort à parier que pour ces leaders mondialisés où l'anglais s'impose de plus en plus comme la langue usuelle, attirer de jeunes ingénieurs français ne sera pas un défi insurmontable.

6

LA FRANCE : CHAMP D'EXPÉRIMENTATION ORGANISATIONNELLE ET MANAGÉRIALE



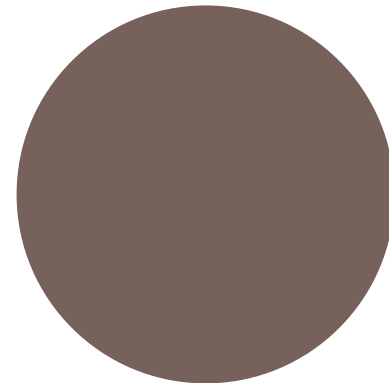
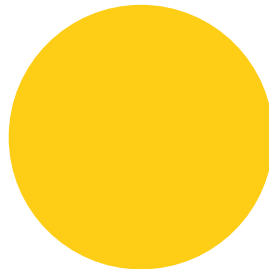
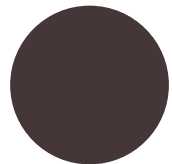
Ce qu'il faut retenir

- Le modèle traditionnel d'organisation du *Mittelstand* est d'abord marqué par la proximité avec la famille propriétaire de l'entreprise. Elle va de pair avec une inscription dans la durée et une forte loyauté de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés (on ne licencie pas pour des raisons économiques) et des salariés vis-à-vis de l'entreprise (on fait toute sa carrière dans l'entreprise). De nombreux dirigeants ont insisté sur cette différence quasi sociétale avec les entreprises cotées prises dans une logique de court terme et où les actionnaires sont le plus souvent des personnes abstraites.
- Les entités françaises font vite partie de la famille (KARLSBERG, HAGER, B. BRAUN) et bénéficient d'une confiance donnée a priori. Certains dirigeants ont insisté sur le temps laissé à l'entité française pour la laisser accoucher de son propre modèle et prendre ses responsabilités. (KARLSBERG, B. BRAUN, SEW) Ils l'avouent, cela demande de la patience. Habituellement, l'objectif affiché est de maintenir le personnel en place, de développer son savoir-faire et de ne pas commencer à faire du mécano en changeant les organisations. Ce temps long de l'observation, de l'étonnement, de la compréhension et du questionnement, chacun des dirigeants l'a décrit comme un facteur clé du succès de l'intégration entre les cultures allemande et française.
- De manière très explicite, certains dirigeants racontent comment l'évolution des conditions de travail avec l'introduction du numérique et l'évolution des métiers impliquent de savoir amener les salariés français à exprimer leurs peurs pour ensuite pouvoir les aider à les surmonter. (B. BRAUN).
- La logique du management *top-down* est bannie dans la majeure partie des entreprises interviewées. Le pilotage se fait de manière subsidiaire, en tâchant de préserver la culture de chaque entité et de ne surtout pas imposer le modèle existant en Allemagne. L'autonomie et l'autodétermination priment souvent sur la recherche systématique de synergies et la priorité est donnée à la construction d'un lien de confiance (KARLSBERG).

Cela impose à la maison-mère une certaine forme de lâcher prise qui n'exclut toutefois pas le contrôle de la performance.

- Dès lors, ces entreprises françaises deviennent des champs d'expérimentation privilégiés pour des modes d'organisation alternatifs. Plusieurs ont montré de l'intérêt pour le concept « d'entreprise libérée » (KARLSBERG, SEW), la valorisation de la dimension humaine et de la responsabilité individuelle et collective tout en soulignant l'importance de maintenir un management intermédiaire contrairement aux idées souvent répandues. Certains dirigeants insistent sur les modes opératoires développés pour parvenir à une résolution collective d'un problème, à la mise au point d'une innovation ou encore pour arbitrer sur un investissement (SEW, KARLSBERG).
- Une idée commune consiste à dire que l'esprit de délégation est plus répandu en Allemagne et que le management serait plus hiérarchique en France. L'intérêt de ces interviews montre qu'il faut se méfier des représentations figées et que les réalités sont multiples en fonction de la culture de l'entreprise et de la posture du dirigeant.
- Pour certains dirigeants allemands, le besoin irrésistible d'improviser notamment sur l'ordre du jour des réunions, de prendre position sur un sujet sans être compétent sur ledit sujet, de discuter en considérant que le temps est une ressource infinie, de contester les décisions prises, de modifier un cahier des charges validé... est perçu comme une singularité culturelle chronophage qui exige beaucoup de souplesse. Dans d'autres situations, cette énergie d'expression est utilisée comme une source d'innovation et d'implication au sein de hiérarchies très plates, avec pas plus de 3 niveaux, comme c'est le cas chez SEW USOCOME.

- Dans le domaine interculturel, ces dirigeants ont assimilé qu'il faut toujours se demander comment l'autre comprend les choses et décrypter que les Français aiment suggérer, faire passer des messages entre les lignes alors que la langue allemande cultive l'explicite (HAGER). Dès lors, la dynamique qui peut s'enclencher en France est parfois plus forte qu'en Allemagne car elle insiste sur la communication et l'appropriation du sens de l'action.



7

L'INVENTION D'UNE FORME HYBRIDE DE DIALOGUE SOCIAL



Ce qu'il faut retenir

- Le regard des dirigeants interviewés est critique sur leur propre perception. « Au départ, vous avez l'impression que tout est différent, mais dans les faits les différences sont moindres. » Certains vont jusqu'à dire qu'il faut démystifier la France.
- Nos interlocuteurs allemands ont pris acte d'une culture française de dialogue social construite sur un mode d'opposition politique où les syndicats confrontés à la décision prise, n'ont d'autre issue que d'être confiné dans un rôle d'opposant, puisqu'ils ne sont pas associés à l'élaboration du projet. Pour les dirigeants interviewés, la polarisation politique au sein de l'entreprise française et le jeu des antagonismes entre dirigeants et délégués du personnel, vont à l'encontre des principes de la *Mitbestimmung* (codétermination) et de l'efficacité.
- De manière très surprenante le *Mittelstand* allemand en France a souvent réussi à créer en France un modèle hybride de codétermination en faisant le même usage du dialogue social que les entreprises allemandes, dans le but conjugué d'apporter des satisfactions aux salariés et d'accroître l'efficacité économique.
- Les moyens mis en œuvre vont de la focalisation sur des sujets très factuels comme les conditions de travail, le développement des compétences, la capacité à présenter des situations *win-win* (robots pour porter des charges lourdes, automatisation pour éviter le travail de nuit) à l'association des salariés à stratégie et à la marche de l'entreprise. Elle s'accompagne d'une logique de transparence et d'un souci de motiver en rendant l'objectif compréhensible désirable, en donnant les moyens et en montrant l'intérêt de l'atteindre (B. BRAUN, CLAAS, JUNGHEINRICH, MESSER, WILO).
- Enfin, chaque dirigeant a souligné l'importance du contexte : le succès de ce dialogue social est bien entendu favorisé par le fait que ces entreprises sont en croissance.

8

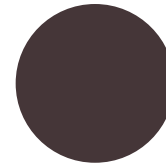
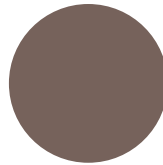
À LA RECHERCHE DE LA CRÉATIVITÉ, DE L'INVENTIVITÉ ET DE L'INNOVATION DE RUPTURE



Ce qu'il faut retenir

- Les Français sont admiratifs d'un modèle *Mittelstand* qui a doté l'Allemagne d'un tissu dense d'entreprises moyennes. En retour, les Allemands ont une très haute opinion de la capacité de créativité et d'invention des équipes françaises. Ils nous envient notre vivier de startupeurs. Le *Mittelstand* est conscient que sa culture de l'innovation incrémentale, toujours un petit mieux de la même chose, cette « perfection du banal », ne lui permettra pas de développer suffisamment vite de nouvelles applications, de nouvelles fonctionnalités. Certains *Mittelständlers* interviewés ont déjà réalisé l'acquisition d'une startup française, d'autres se penchent avec attention sur les opportunités d'acquisition.
- Au-delà de la qualité de la formation dispensée en France, les *Mittelständlers* insistent également sur un état d'esprit particulier propice à la créativité et avec une forte dimension entrepreneuriale. Et si la fonction de R&D est concentrée en Allemagne (TRUMPF, JUNGHEINRICH, MULTIVAC), les implantations en France des *Mittelständlers* ont souvent un profil très différent des autres filiales implantées en Europe (B. BRAUN). Au-delà de la production et de la distribution, les activités de Recherche & Développement sont également présentes : chez B. BRAUN chaque site couvre l'ensemble des activités de la chaîne de valeur et certains ont même été qualifiés de centres mondiaux d'excellence.
- La capacité d'innovation s'exprime tout particulièrement dans le domaine de la santé où sont développés des centres de recherche (B. BRAUN, EVOTEC). Dans l'industrie des biens d'équipement où les fonctions de R&D sont généralement centralisées au siège, en Allemagne, les filiales françaises ont su faire preuve d'ingéniosité en développant, parfois contre l'avis initial de la maison-mère, des machines trouvant rapidement leur marché (MULTIVAC) ou en créant un pôle très innovant dans l'intégration des processus industriels (SEW).

- Les sièges sociaux reconnaissent assez souvent l'intérêt de laisser libre cours au développement de fonctions de R&D en toute proximité de leurs sites de production français. Enfin, les entreprises interrogées sont pour la plupart ouvertes à des partenariats (MESSER), voire chassent activement des idées et des concepts à même de renouveler leur offre et de faire évoluer leur modèle d'affaires. Certaines ont créé des départements « Nouveaux modèles d'affaires » (WILO). Pour conquérir ces nouvelles terres d'innovation, l'alliance avec des startups françaises est une voie privilégiée.



9

L'OUVERTURE À LA COMPÉTITIVITÉ RELATIONNELLE

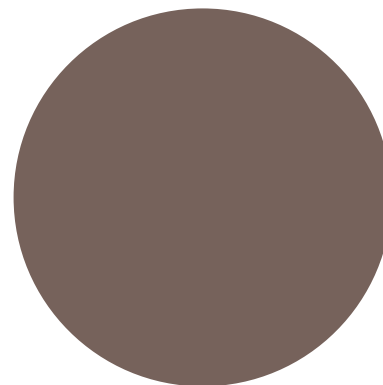
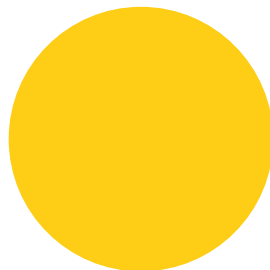
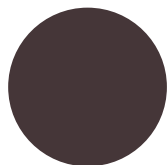


Ce qu'il faut retenir

- Dans la vision classique, le *Mittelstand* promeut l'autofinancement, la stratégie de focalisation et l'intégration verticale. Il redoute le capital-investissement, il écarte la bourse, la diversification à outrance et l'externalisation des savoir-faire.
- Si la croissance externe n'est pas dans l'ADN de ses dirigeants, nombreuses sont les entreprises qui ont pourtant utilisé cette voie pour s'implanter en France (CLAAS , WILO , KSB , TRUMPF, JUNGHEINRICH, MESSER, EVOTEC). Ces opérations de croissance externe sont souvent perçues comme une forte prise de risque (CLAAS) et certaines entreprises privilégient la construction de leur propre infrastructure de production. Très souvent, celle-ci doit rapidement être en mesure de s'autofinancer (SEW, B. BRAUN), même si la maison-mère est présente en cas de nécessité.
- Le contrôle de ces entreprises reste assez largement familial. Certaines entreprises ont créé des fondations afin que la famille garde le contrôle du capital (WILO). Quand les besoins de financement de la croissance excèdent les ressources propres de l'entreprise, l'entrée en bourse se fait en proposant des actions sans droits de vote (JUNGHEINRICH). À l'opposé du spectre, une entreprise comme EVOTEC, qui est beaucoup plus dans une logique de startup que de *Mittelstand* traditionnel, revendique l'avantage que représente l'apport des actionnaires. Nous notons une évolution de posture par rapport à ce sujet avec le changement générationnel, mais la frilosité demeure.
- Enfin, pour financer la croissance, le capital-investissement a longtemps été considéré comme néfaste par les *Mittelständlers* allemands effrayés par quelques expériences assez calamiteuses. Il gagne du terrain grâce au bouche à oreille sur des opérations réussies et à l'arrivée aux commandes de nouvelles générations.
- Autre marqueur fort du *Mittelstand* : la fabrication du haut de gamme allemand ne se comprend pas sans référence à la culture stratégique de l'intégration verticale.

Tout maîtriser de A à Z est une finalité structurante. Il s'agit d'avoir la maîtrise totale sur tous les processus, ne pas prendre le risque d'une fuite de savoir-faire et de compétences à travers un *outsourcing* qui peut ouvrir une brèche et déséquilibrer le système. Nous assistons à un nouveau tournant : le *Mittelstand* cherche à inventer de nouveaux modèles d'affaires sans renier les vertus de l'intégration verticale.

- Un grand nombre d'entreprises interviewées a mis en avant les atouts d'une croissance qui a su tirer parti de cette stratégie d'intégration verticale avec une totale maîtrise de tous les processus. Mais la multiplication de la variété et la personnalisation croissante des produits, le difficile maintien de la compétitivité des sites de fabrication face notamment à la Chine fragilisent cette philosophie d'action. Beaucoup de dirigeants reconnaissent que leur entreprise ne peut plus rester autocentrée et qu'elle va devoir s'ouvrir à de nouveaux partenariats et coopérations, réfléchir à des alliances. Il est difficile à ce stade d'en apprendre davantage, nous en sommes aux prémices, à l'exception du groupe WILLO qui affiche très clairement cette volonté de gagner en compétitivité en nouant des partenariats et en étant davantage inséré dans le monde politique.
- D'autres chefs d'entreprise font le constat qu'ils connaissent finalement assez mal les opportunités que peuvent leur apporter l'écosystème français et sont curieux de mieux connaître l'offre de **Bpifrance**, notamment en matière de mise en relation avec les startups.



10

QUAND L'ÉCONOMIE FAIT DE LA POLITIQUE



Ce qu'il faut retenir

- Les entreprises du *Mittelstand* industriel, souvent mal connues au-delà des frontières de leurs branches, sont profondément insérées au sein d'un tissu économique et social local qu'elles contribuent à animer. Leur réticence à délocaliser pour de simples logiques de coûts, leur attachement à une culture locale qui fonde aussi leurs avantages compétitifs, en bref, la symbiose entre leur tissu socio-économique originel et leur culture d'entreprise d'enfant déjà des acteurs politiques à cette échelle. Au niveau national et européen, des fédérations comme le BVMW ou des fondations comme la *Stiftung Familienunternehmen* sont chargées de défendre leurs intérêts et de mettre en avant leurs valeurs.
- Il apparaît toutefois dans les entretiens que la position du *Mittelstand* évolue dans son rapport à la politique.
- Tout d'abord, l'internationalisation de ces entreprises les rend plus sensibles aux grandes évolutions géopolitiques et leur demande, dans un contexte de plus en plus incertain, de développer des capacités d'anticipation. Elles passent par l'analyse des grandes tendances politico-économiques, mais également par la recherche de contacts et d'informations privilégiées au plus près des décideurs et des acteurs politiques. Cette proximité qui est nouvelle suppose une montée en maturité des dirigeants et une capacité à évoluer au sein de différents réseaux. Certains sont allés assez loin, choisissant de former leurs managers et d'inscrire cette capacité de réseautage dans le système de management par objectifs (MBO).
- Mais ce rapport du *Mittelstand* à la politique évolue aussi parce qu'il se trouve aujourd'hui dans une situation très singulière. Pilier avec la *Bundesbank* et le *Bundeskartellamt* de l'ordre économique d'après-guerre, le *Mittelstand* reste ancré sur le territoire allemand alors que les compétences des deux autres institutions ont été largement transférées à l'Europe.

De plus, comme le souligne Patrice Pélissier, le *Mittelstand* est l'une des rares institutions, colonne vertébrale de l'économie et de la société allemande, à avoir été épargnée par des scandales qui en ont ébranlées beaucoup d'autres.

- Face aux menaces qui pèsent sur l'alliance entre l'économie et la politique en Allemagne, il apparaît aujourd'hui que la défense des valeurs du *Mittelstand* ne peut plus se limiter au maintien d'une posture exemplaire et à l'animation et l'irrigation d'un tissu économique local. La question se pose désormais de savoir si cette position privilégiée n'implique pas pour le *Mittelstand* une nouvelle responsabilité dans la promotion et la défense de l'ordre d'économie sociale de marché en Europe.

ANNEXES

03.

ANNEXE 1

Liste des dirigeants interviewés et sommaire de l'ouvrage en allemand

« Une fenêtre d'opportunité de 3 à 5 ans s'est ouverte. »

1 **INTERVIEW DE PATRICE PÉLISSIER,**

CONSULTANT EN ENTREPRISE ET CONSEILLER EN PRIVATE EQUITY,
ANCIEN PRÉSIDENT DE MEA AG, AICHACH

« Nous devons démystifier la France. »

2 **INTERVIEW DE DR. MARC-ALEXANDER BURMEISTER,**

CEO DE B. BRAUN FRANCE

« Nous voulons tous être des moteurs de croissance et nous développer collectivement en France. »

3 **INTERVIEW DE JEAN-CLAUDE REVERDELL,**

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE SEW-USOCÔME

ET D'ÉRIC HOFFSTETTER,

DIRECTEUR DE L'ÉTABLISSEMENT DE BRUMATH

« À Obernai, nous avons les développeurs, nous avons la compétence. »

4 **INTERVIEW DE DANIEL HAGER,**

CEO DE HAGER GROUP

« Racheter l'activité tracteur de Renault était la meilleure voie pour croître. »

5 **INTERVIEW D'HERMANN LOHBECK,**

PORTE-PAROLE DE LA DIRECTION DU GROUPE CLAAS KGAA MBH

« La croissance en France s'est faite grâce aux acquisitions. »

6 **INTERVIEW DE DR. STEPHAN TIMMERMANN,**

CEO DU GROUPE KSB SE & CO. KGAA,

ET DE BORIS LOMBARD,

PRÉSIDENT RÉGION EUROPE DE L'OUEST ET PRÉSIDENT DE KSB FRANCE

« Quand on a la chance de transférer un peu de l'intensité française en Allemagne, alors l'entreprise allemande se bonifie. »

7 **INTERVIEW DE CHRISTIAN WEBER,**

MEMBRE DE LA DIRECTION ET REPRÉSENTANT GÉNÉRAL
DE KARLSBERG BRAUEREI KG WEBER

« Le marché français est extrêmement créatif. »

8 **INTERVIEW DE CHRISTOPHE CHAROY,**

PRÉSIDENT DE MULTIVAC FRANCE

« Nos salariés en France sont des avant-gardistes. »

9 **INTERVIEW DE ADOLF WALTH,**

EXECUTIVE VICE PRESIDENT SALES & MARKETING MESSER GROUP GMBH

ET DE DIANA BUSS,

SENIOR VICE PRESIDENT CORPORATE COMMUNICATIONS MESSER GROUP GMBH

« Le droit du travail en France a été considérablement assoupli. »

10 **INTERVIEW D'ALEXANDER ABÉ,**

PRÉSIDENT DE JUNGHEINRICH FRANCE ET VICE PRESIDENT SALES WESTERN EUROPE &
AFRICA JUNGHEINRICH AG

« Les Français sont de bons développeurs de software et cela stimule le changement. »

11 **INTERVIEW D'ULRICH HAAS,**

PRÉSIDENT DE TRUMPF FRANCE

« La France est un champ d'opportunités grâce aux startups et au monde académique. »

12 **INTERVIEW DE DR. WERNER LANTHALER,**

CEO D'EVOTEC

« Les objectifs de rattrapage et la volonté de réformer font de la France un terrain d'investissement très favorable. »

13 **INTERVIEW D'OLIVER HERMES,**

PRÉSIDENT ET CEO DU GROUPE WILO

ANNEXE 2

Profilage des entreprises du *Mittelstand* allemand en France*

1. Méthodologie

Sélection des entreprises françaises

Deux populations source d'entreprises françaises :

Les entreprises françaises de 1 à 5 000 salariés présentes dans Diane (Bureau Van Dijk) dont l'actionnaire principal est allemand et/ou dont la tête de groupe est allemande, soit 1 722 entreprises.

Les entreprises françaises détenues par des entreprises allemandes répertoriées par la Chambre de Commerce franco-allemande soit 1 029 entreprises. 935 entreprises ont pu être sirénées.

Après fusion des deux fichiers et suppression des doublons, croisement des 2 219 entreprises françaises restantes avec Diane : au final 2 094 entreprises françaises sélectionnées*.

Deux populations source d'entreprises allemandes :

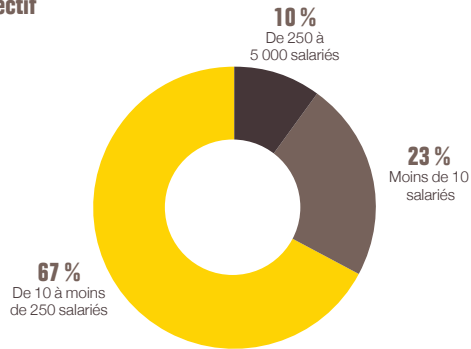
- 1 La liste des actionnaires immédiats et/ou des têtes de groupe allemands des 1 722 entreprises françaises sélectionnées dans Diane (cf. point 1, sélection des entreprises françaises), soit 1 273 entreprises.
- 2 La liste des actionnaires immédiats et/ou des têtes de groupe allemands des 1 029 entreprises françaises répertoriées par la Chambre de Commerce franco-allemande (cf. point 2, sélection des entreprises françaises), soit 1 701 entreprises.

Envoi des 2 fichiers au bureau Van Dijk pour enrichissement à partir d'Orbis : 1 968 entreprises allemandes sélectionnées.

* Ce profilage a été réalisé par Bpifrance et ne fait pas partie de l'ouvrage en allemand *Der deutsche Mittelstand: Wenn Wirtschaft Politik Macht*.

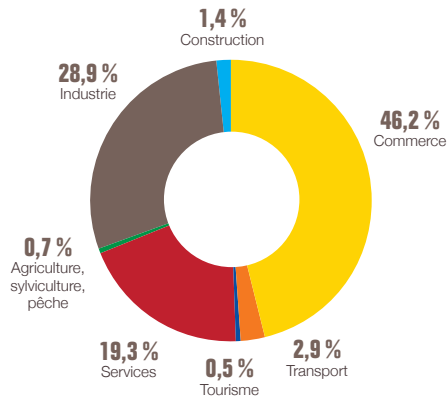
2. Profil des entreprises françaises

Répartition par catégorie d'entreprise en fonction de l'effectif



Une part importante d'ETI : 10 % d'entre elles sont des ETI alors que ces dernières représentent 4 % des entreprises françaises hors entreprises de moins de 10 salariés (source Insee).

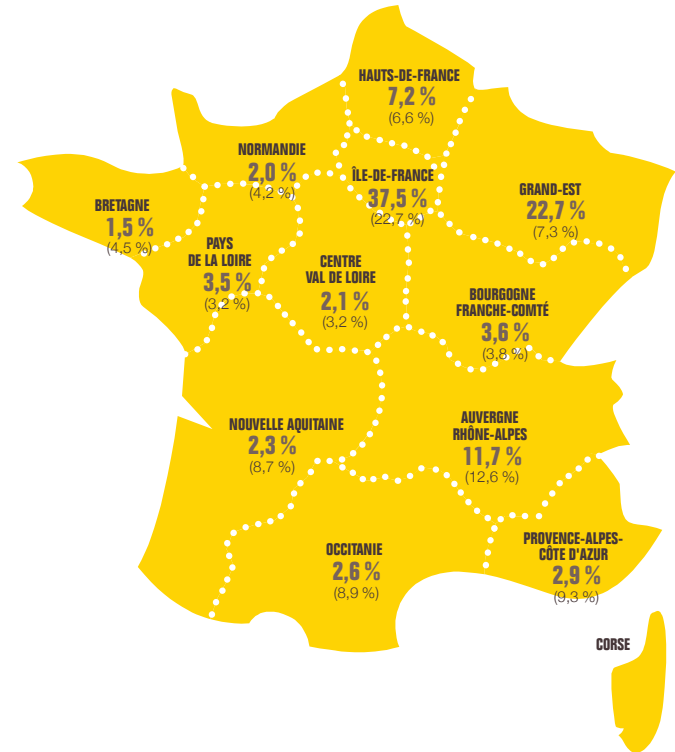
Répartition par secteur d'activité



Une forte proportion d'entreprises industrielles : 28,9 % vs 7,5 % au niveau national (source Insee).

Répartition géographique

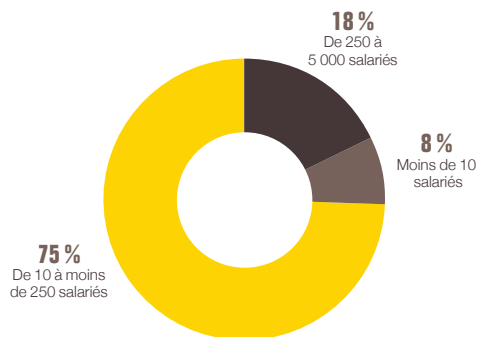
Elles sont surreprésentées principalement dans les régions Île-de-France, Grand Est et Hauts-de-France. Dans une moindre mesure, les régions Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté et Pays de la Loire sont également bien représentées.



Note de lecture 22,7 % des entreprises à actionnariat allemand se situent en région Grand Est alors que cette région regroupe 7,3 % des entreprises françaises.
Source : Diane - Insee
Champ : 2 094 entreprises

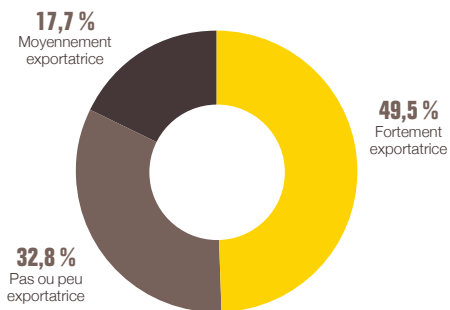
3. Focus industrie sur les entreprises françaises

Répartition par catégorie d'entreprise en fonction de l'effectif



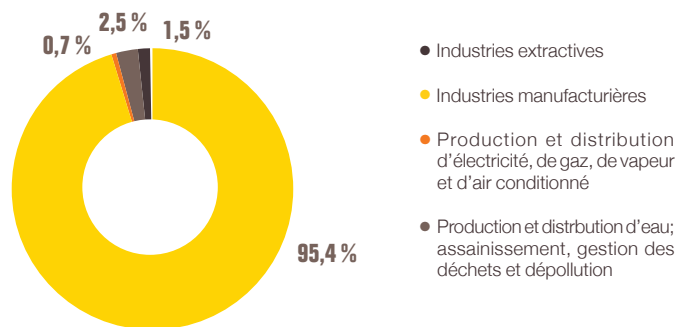
18 % d'entre elles sont des « ETI » alors que cette catégorie d'entreprise représente 1 % des entreprises industrielles d'au moins 1 salarié (source Insee).

Des entreprises exportatrices

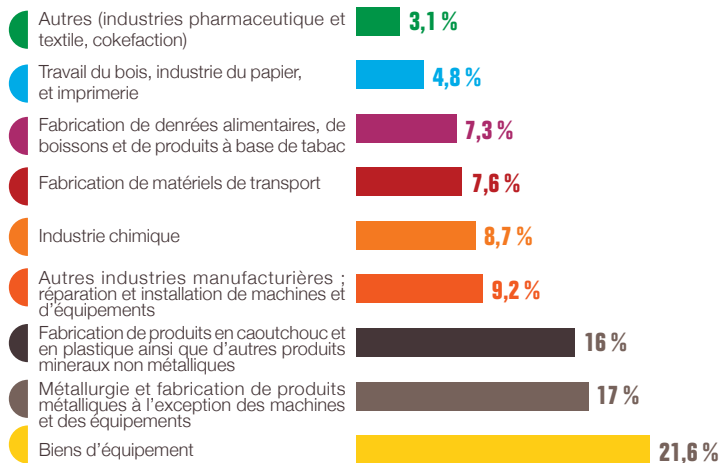


Les entreprises industrielles, filiales d'entreprises allemandes, sont pour 79 % d'entre elles exportatrices. La moitié sont fortement exportatrices (plus de 25 % de leur CA à l'export). Elles réalisent en moyenne 44 % de leur CA à l'export contre 38 % pour les entreprises industrielles en France.

Répartition par sous-secteur d'activité



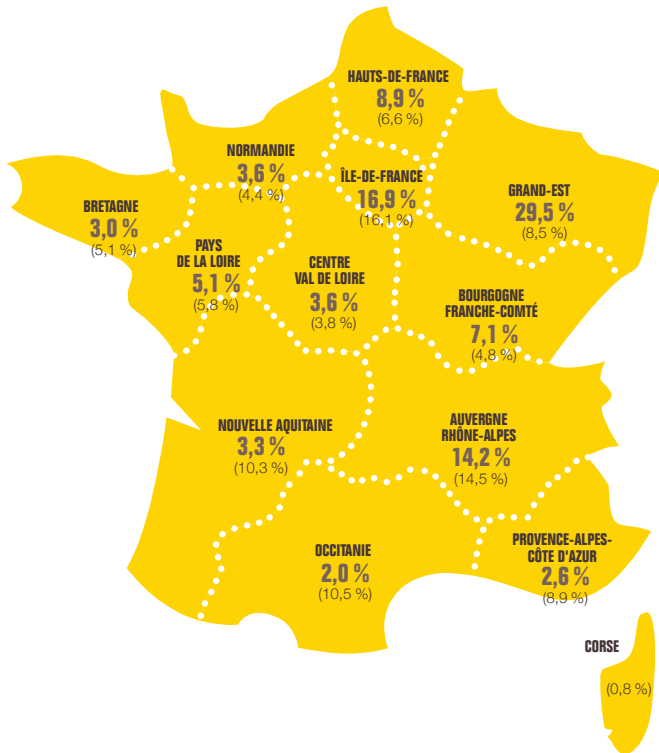
- Industries extractives
- Industries manufacturières
- Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
- Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution



Ces entreprises sont présentes principalement dans les secteurs des Biens d'équipement, de la Métallurgie et de la Plasturgie.

Répartition géographique

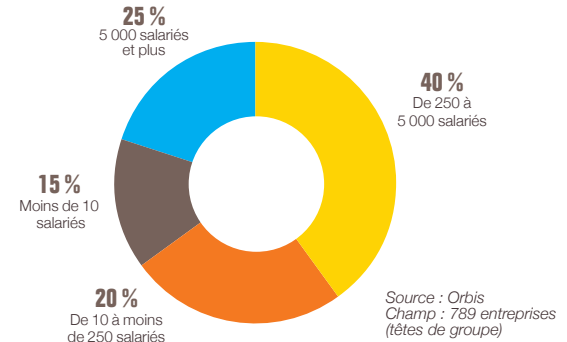
Elles sont surreprésentées essentiellement dans le Grand Est. Elles sont dans une moindre mesure également bien représentées dans les Hauts-de-France, l'Île de France, la région Auvergne-Rhône-Alpes, les Pays de Loire et la région Bourgogne-Franche-Comté.



Note de lecture 29,5 % des entreprises industrielles à actionariat allemand se situent en région Grand-Est alors que cette région regroupe 8,5 % des entreprises françaises industrielles.
Source : Diane - Insee
Champ : 604 entreprises

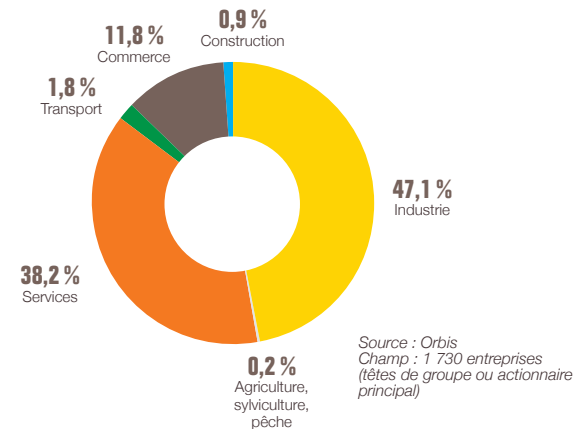
4. Profil des entreprises allemandes

Répartition par catégorie d'entreprise en fonction de l'effectif



Les entreprises allemandes tête de groupe d'entreprises françaises sont pour les 2/3 des entreprises de plus de 250 salariés. 2 sur 5 sont des « ETI ».

Répartition par secteur d'activité






Les entreprises allemandes actionnaires d'entreprises françaises appartiennent pour près de la moitié à l'Industrie et 2 sur 5 au secteur des Services.

Répartition géographique

Länder

Länder	Nombre d'entreprises (en %)
Nordrhein-Westfalen	25
Baden-Württemberg	24,8
Bayern	17,5
Hessen	8,3
Niedersachsen	5,2
Rheinland-Pfalz	4,9
Hamburg	3,9
Berlin	2,8
Saarland	2,4
Schleswig-Holstein	2,1
Bremen	0,9
Sachsen	0,7
Thüringen	0,5
Mecklenburg-Vorpommern	0,4
Sachsen-Anhalt	0,3
Brandenburg	0,3

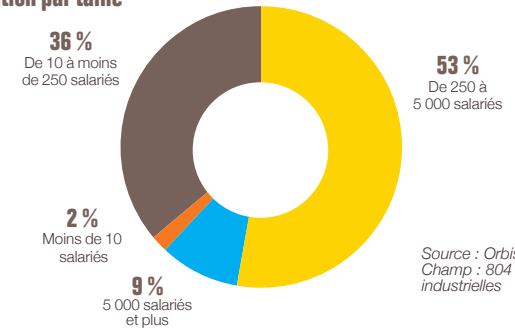
Les entreprises allemandes sont implantées principalement dans les territoires de :

Nordrhein-Westfalen		(25 %)
Baden-Württemberg		(25 %)
Bayern		(18 %)

Source : Orbis
Champ : 1 745 entreprises industrielles

5. Focus industrie sur les entreprises allemandes

Répartition par taille



Source : Orbis
Champ : 804 entreprises industrielles

Plus de la moitié des entreprises allemandes actionnaires d'entreprises françaises sont des « ETI » et près de 2 sur 5 sont des « PME ».

Répartition géographique

Länder

Länder	Nombre d'entreprises (en %)
Baden-Württemberg	30,9
Nordrhein-Westfalen	24,4
Bayern	15,8
Hessen	6,8
Rheinland-Pfalz	5,8
Niedersachsen	5,3
Schleswig-Holstein	2,8
Hamburg	2,2
Saarland	1,7
Berlin	1,6
Sachsen	0,7
Mecklenburg-Vorpommern	0,6
Sachsen-Anhalt	0,5
Thüringen	0,5
Bremen	0,2

Source : Orbis Champ : 811 entreprises industrielles

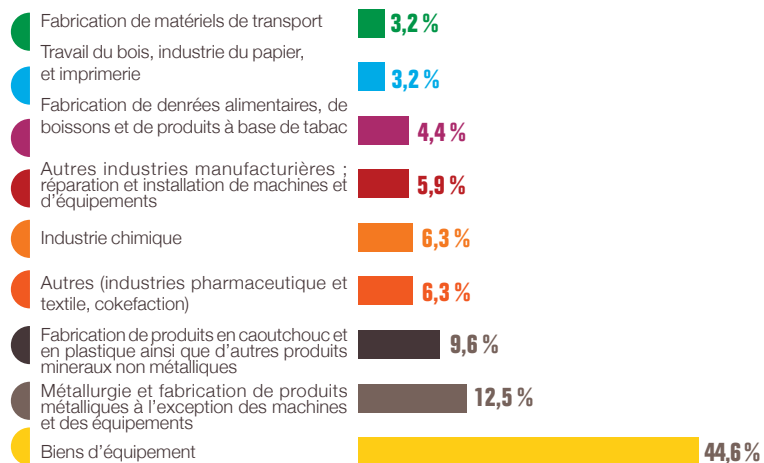
Répartition par secteur d'activité

Länder

Nombre
d'entreprises
(en %)

Industrie manufacturière	97,3
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	1,1
Industries extractives	0,9
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	0,7

Source : Orbis Champ : 815 entreprises industrielles



Les entreprises industrielles allemandes actionnaires d'entreprises françaises sont présentes principalement dans les secteurs des Biens d'équipement et de la Métallurgie.

ANNEXE 3

Biographies

des auteurs de l'ouvrage publié chez Springer



- **Dorothée Kohler**, docteur en géographie et diplômée de Sciences Po Urba, dirige KOHLER Consulting & Coaching, cabinet de conseil en stratégie et développement des organisations. Chercheur au Centre Marc Bloch, spécialiste de la transformation des territoires industriels allemands et français, elle poursuit sa carrière en 2001 dans l'industrie. Elle est nommée General Manager Human Resources du segment Inox d'ArcelorMittal puis du segment Asie, Afrique, CTO, Growth Projects. En 2009, elle fonde le cabinet KOHLER C&C, expert dans les diagnostics de croissance des PME et ETI et dans l'appui aux projets de transformation des business models confrontés aux enjeux du numérique. Elle est également coach de dirigeants.
- **Jean-Daniel Weisz**, diplômé de l'emlyon et docteur en économie, est expert du développement organisationnel et de la transformation numérique en France et en Allemagne. Il a débuté sa carrière professionnelle au sein de Directions financières dans l'industrie. Il a ensuite rejoint le cabinet de conseil en stratégie et en organisation BearingPoint. A partir de 2009, il devient Associé du cabinet KOHLER C&C. Il accompagne les entreprises familiales, PME et Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), dans leurs diagnostics de maturité numérique et la réflexion sur l'évolution de leur modèle d'affaires.

Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weisz sont consultants habilités par **Bpifrance** dans le cadre des programmes « Accélérateur PME » et « Accélérateur ETI ». Ils sont co-auteurs de nombreux articles et ouvrages, dont :

- *Der deutsche Mittelstand in Frankreich. Wenn Wirtschaft Politik macht* (Wiesbaden, Springer Gabler, 2019) ;
- *Industrie 4.0 – Les enjeux de la transformation numérique du modèle industriel allemand*, (Paris, la Documentation française, 2016) ;
- *ETI 2020 : trajectoires de croissance*, (Paris, **Bpifrance Le Lab**, 2014). - *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*. Rapport au Fonds Stratégique d'Investissement, (Paris, la Documentation française, 2012).



REMERCIEMENTS

Ce livre est la première initiative fondatrice du projet *New Deal* impulsé en 2018 par **Nicolas Dufourcq**, directeur général de **Bpifrance**, pour dynamiser et densifier les liens entre les *Mittelstand* français et allemand. Nous tenons à lui adresser nos plus vifs remerciements pour sa détermination dans la concrétisation de ce projet audacieux, novateur et pour sa confiance sans faille.

Nous tenons également à remercier **Pascal Lagarde**, Directeur exécutif de l'International, de la Stratégie, des Etudes et du Développement ainsi que **Philippe Mutricy**, Directeur de l'Evaluation des Etudes et de la Prospective chez **Bpifrance**. Ils nous ont aidés aux étapes charnières à optimiser la trajectoire du projet.

Dans le cadre de cette publication en français nous remercions également **Catherine Goulmot-Wandres** pour son travail de profilage des entreprises allemandes implantées en France.

Nous adressons toute notre reconnaissance à **Elise Tissier**, directrice de **Bpifrance le Lab**, qui a su créer les conditions d'un management de projet disruptif. Un merci tout particulier à **Vivien Pertusot**, pilote du projet chez **Bpifrance** qui nous a suivis et appuyés pas à pas dans toutes nos avancées.

La prise de contact avec les chefs d'entreprise est toujours une étape clé et sensible. Sa réussite a été grandement facilitée par l'appui et l'implication de Business France et de la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Allemagne (CCFA). Ils nous ont fait bénéficier de leurs précieux contacts et ont permis d'ouvrir les portes de la plupart des champions cachés allemands interviewés dans ce livre.

Nous souhaitons également remercier la Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie (AHK Frankreich) pour son engagement et son enthousiasme par rapport à l'originalité du projet.

Bpifrance Le Lab

en quelques mots

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la PME à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;
- stimuler la réflexion stratégique des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.

Parmi les dernières études éditées par Bpifrance Le Lab :

- « *Le guide pratique de sensibilisation au RGPD* », avril 2018
- « *Le guide pratique marque employeur* », juin 2018
- « *Le guide pratique de la transformation à l'ère digitale* », décembre 2018

POUR EN SAVOIR PLUS :



www.bpifrance-lelab.fr



www.twitter.com/BpifranceLeLab