Déplacement du MIttelstandlab à Berlin le 4 mai 2017

Publié le 19 mai 2017

Pour son deuxième déplacement en Allemagne, après Munich le 30 mars 2016, le MittelstandLab a choisi la capitale fédérale, Berlin, et un format court, une journée, pour échanger avec ses interlocuteurs du Mittelstand allemand, analyses et expériences autour de deux thèmes principaux : les conditions de la transmission d'entreprises et la façon de préparer, d'organiser, de mettre en œuvre la transition numérique et technologique au sein des entreprises de taille intermédiaire.

Cette journée était organisée autour de cinq grandes étapes : la visite d'une entreprise du Mittelstand, H+H Focke ; la visite de l'un des instituts de la société Fraunhofer ; l'exploration du Digital Hub de Roland Berger ; une rencontre avec les dirigeants du BVMW, une organisation qui regroupe l'essentiel des PME allemandes ; un entretien avec SE Philippe Etienne, Ambassadeur de France en Allemagne.

H+H Focke : 100% Mittelstand

Berlin n'est pas la ville qui abrite le plus d'entreprises du Mittelstand, dont les terres d'élection sont situées plus au sud, dans le Bade-Wurtemberg ou en Bavière. Mais il existe une brillante exception : H+H Focke. Et elle présente toutes les caractéristiques de cette catégorie d'entreprises sur laquelle l'Allemagne fonde une part importante de sa croissance : elle opère dans l'industrie (les machines d'emballage) ; elle est l'un des leaders mondiaux du secteur ; elle a fait de la qualité des produits et de l'innovation technologique les axes centraux de sa stratégie ; ses produits sont fabriqués à 100% en Allemagne, en majeure partie avec des machines allemandes ; elle est à capitaux familiaux.

L'entreprise a été fondée en 1955 à Brême par le Dr Heinz Focke sur une conviction : apporter de la technologie dans une activité au développement prévisible, l'emballage. Dans les années 60, l'entreprise s'installe à Verden, dans le land de Basse-Saxe, où se trouve encore son siège social, puis créé des usines à Hambourg, Berlin et Greensboro, en Caroline-du-Nord. Focke emploie aujourd'hui environ 2 200 salariés (dont 350 ingénieurs et 85 apprentis), et produit des machines d'emballage pour l'industrie du tabac et les produits de grande consommation (notamment pour Kellogg's et Pampers). Au décès du fondateur, en 2003, ce sont ses deux enfants, Jürgen et Doris Focke qui ont repris les rênes de l'entreprise.

Le site de Berlin est spécialisé dans les machines à destination des fabricants de cigarettes. Focke y a développé une expertise presque unique au monde, produisant aujourd'hui des ensembles d'une grande technicité, mettant en œuvre de très nombreuses pièces et systèmes électroniques, capables de sortir 1 000 paquets de cigarettes à la minute et surtout de s'adapter en vingt-quatre heures à n'importe quel changement de format ou de contenance. Lors de la visite des ateliers, les guides de la délégation du MittelstandLab, conduits par Walter Melches, CFO et directeur de l'unité Berlin-Reinickendorf, ont insisté sur le système d'information très complet, qui gère l'ensemble des pièces et équipements entrant dans la construction des machines d'emballage de paquets de cigarette : suivi de leur fabrication et de leur mise en œuvre, gestion des stocks en temps réel, historique des pièces au sein de chaque machine.

H+H Focke présente toutes les qualités d'une entreprise du Mittelstand : excellence technologique (dans ses communications, elle se présente comme fabricants « les chefs d'œuvre de l'ingénierie allemande »), concentration sur un secteur, les machines d'emballage, importance de la formation en interne mais aussi vers les clients (cela fait partie des services développés par l'entreprise), recherche de marchés extérieurs (l'entreprise dispose de bureaux de représentation dans 11 pays, notamment en Russie, Japon, Hong-Kong, Singapour, Turquie, Brésil, Etats-Unis), tout en ayant préservé le caractère familial de l'actionnariat, à la deuxième génération.

Fraunhofer : la recherche appliquée comme domaine d'excellence

Joseph Ritter von Fraunhofer, né en Bavière en 1787, fut un pionnier mondial de l'industrie du verre et de l'optique. Il mit au point une nouvelle technologie pour polir les verres de grande surface, inventa de nouveaux instruments comme le spectroscope et en améliora beaucoup d'autres grâce à de nouvelles optiques, comme le microscope ou le télescope. Disparu à l'âge de 39 ans empoisonné aux métaux lourds, il est une figure scientifique respectée en Allemagne, pour avoir été à la fois un inventeur, un développeur de nouveaux produits et un entrepreneur. C'est la raison pour laquelle l'institut de recherche appliquée fondé à Munich en 1949 a choisi son patronyme comme raison sociale. Fraunhofer est aujourd'hui la première organisation européenne de recherche appliquée, avec un réseau de 69 instituts, 24 500 collaborateurs, un budget de 2,2 milliards d'euros dont 1,8 milliard d'euros au titre de contrats de recherche. Environ la moitié de cette somme provient de contrats de recherche directs avec les entreprises, dont une majorité de PME et d'ETI. La vocation de Fraunhofer est de travailler sur la recherche appliquée, en allant de la conception et mise au point de prototypes, jusqu'à la mise sur le marché. En général, Fraunhofer reste propriétaire des brevets, dont les royalties contribuent à financer ses opérations (Fraunhofer a notamment inventé le système MP3).

Berlin abrite un institut de Fraunhofer spécialisé dans les systèmes de production, IPK (Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik), dont les travaux sont largement orientés vers le développement de l'industrie 4.0, un projet prioritaire de l'Allemagne. IPK travaille en collaboration avec l'Université technique de Berlin (TUB) et son institut spécialisé dans la machine outil et les process industriels, IWF (Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb). Les jeunes chercheurs d'IPK et d'IWG travaillent ensemble sur un certain nombre de projets, dont la délégation du MittelstandLab a pu avoir un aperçu lors de sa visite des laboratoires.

Un axe important de recherche et de développement porte sur la transformation de l'outil de production (programme retro-net sur la transformation et la numérisation des machines existantes), la simulation digitale des process de fabrication (Digital Factory Twin), la modélisation et l'évaluation virtuelle des nouveaux produits, l'étude des interactions intuitives entre prototypes virtuels. Ces travaux débouchent sur la mise au point de nouveaux logiciels interactifs, utilisant les outils de la réalité virtuelle, afin d'optimiser les procédés industriels, de raccourcir le temps de développement des prototypes et d'accélérer leur mise en œuvre dans la chaîne de production, grâce à la simulation numérique.

L'atelier numérique de Roland Berger

Comment sensibiliser les cadres dirigeants des grandes entreprises à la transition numérique ? En les invitant sur un « terrain de jeu » avec des jeunes pousses et développeurs d'outils numériques et digitaux. C'est le but recherché par le Spielfeld Digital Hub créé à Berlin par Roland Berger en collaboration avec Visa Europe, et qui occupe une partie des locaux d'un bâtiment historique, autrefois occupé par la Bundespost. Tobias Rappers et Michael Hoffman, qui dirigent ce projet, expliquent que son but est de rassembler les meilleurs informaticiens, spécialistes du numérique, développeurs d'applications et de logiciels et de les faire travailler avec des grandes

entreprises sur des projets concrets, tous liés à la transformation numérique. C'est un lieu de mise en relation de start-ups technologiques avec des grandes entreprises. Les premières bénéficient des locaux et des infrastructures techniques du Hub, les secondes se frottent à une culture différente et à des modes de pensée disruptifs. Ce lieu rassemble donc à la fois des experts extérieurs, des experts de Roland Berger et des cadres dirigeants et ingénieurs de ses clients. Le Spielfeld Digital Hub s'inscrit dans une stratégie plus large de Roland Berger de rassembler les sociétés digitales européennes afin de favoriser la fertilisation croisée, les projets collaboratifs et la constitution de plates-formes technologiques associant start-ups et grandes entreprises. C'est dans cet esprit qu'il est devenu l'un des partenaires financiers de NUMA, l'accélérateur français de start-ups technologiques, dans le cadre de son projet Terra Numerata. La firme de conseil envisage de créer d'autres « terrains de jeux » e ce type, notamment à Tel Aviv et Shanghai.

Cette visite au Spielfeld a permis de toucher du doigt l'importance pour les entreprises, et notamment les ETI, de se ménager des accès directs à l'écosystème des start-ups du monde digital afin d'accélérer leur transition numérique mais aussi celle de leurs organisations et de leur culture de l'innovation.

BVMW : « La Voix du Mittelstand »

Le BVMW (Bundesverband mittelständische Wirtschaft), fondé en 1975, est la plus importante fédération allemande de petites et moyennes entreprises, avec plus de 270 000 membres, sociétés ou entrepreneurs individuels. Sa vocation est double : défendre les intérêts de cette catégorie d'entreprise et faire entendre leur voix dans les décisions politiques, économiques ou législatives ; apporter à ses membres des services concrets, au moyen de ses 300 bureaux régionaux et 30 représentations internationales. Il s'est doté notamment d'un « Conseil Politique » qui comprend des représentants des différentes formations politiques allemandes représentées ou ayant été représentées au Bundestag (SPD, CDU-CSU, Die Linke, Die Grünen, FDP). Il comprend aussi un « Sénat » qui regroupe près de 300 dirigeants d'entreprises, appartenant souvent à la catégorie des « champions cachés ».

Au travers de ses 300 bureaux, le BVMW assure une gamme diversifiée de services comme la formation continue, des ateliers sectoriels, la mise en relation avec des prestataires de services financiers ou juridiques, des conseils, des sensibilisations à l'Internet et au numérique. Il organise notamment pour ses membres près de 2 000 manifestations chaque année, du petit-déjeuner de travail jusqu'à des conventions rassemblant plusieurs milliers de participants, comme son « Sommet annuel ». L'organisation emploie environ 60 collaborateurs à son siège de Berlin et 320 dans ses représentations régionales.

Le président du BVMW, Mario Ohoven, et ses collaborateurs, ont reçu la délégation du MittelstandLab pour un échange nourri sur la situation des PME en Allemagne et le contexte politique et économique du pays. Il a notamment insisté sur l'importance du travail de terrain avec les membres, qui permet de « créer un maillage étroit entre les entrepreneurs d'un même territoire et d'apporter des réponses opérationnelles à des problèmes concrets, notamment en matière de relations avec les banques ou les conseils juridiques et fiscaux. » Il a également indiqué que le problème de la transmission se posait de manière aigüe en Allemagne : dans les années qui viennent, plus de 700 000 entreprises seront à transmettre, dont une partie importante dans l'artisanat. Or le système de valeurs qui avait cours en Allemagne dans les années 80 où il était naturel que la succession s'organise en famille, tend à s'effriter. « Les jeunes ont d'autres envies aujourd'hui, et ne veulent pas toujours accepter les sacrifices de leurs parents, ni ne partagent leur ardeur au travail », explique-t-il. C'est la raison pour laquelle le BVMW organise de nombreuses sessions de formation et ateliers de travail autour de la transmission d'entreprises et de la préparation des jeunes générations. Une autre difficulté apparaît concernant le recrutement d'apprentis dans les PME. « Auparavant, 80% des jeunes se destinaient à l'apprentissage, et 20% au métier d'ingénieurs. Cette proportion s'est inversée aujourd'hui, compte tenu de la très forte demande de l'industrie allemande en ingénieurs. Cela pose un

réel problème aux petites entreprises », explique Mario Ohoven.

Ces échanges ont révélé l'intense activité du BVMW, dont le président est un personnage public, au service des PME allemandes. Ces dernières sont considérées par l'opinion publique mais aussi par la classe politique comme l'atout essentiel de l'Allemagne en matière de croissance de l'activité et de l'emploi.

L'ambassade de France à Berlin, un lieu d'histoire et un centre névralgique de la relation franco-allemande

L'emplacement de l'ambassade de France à Berlin est un lieu chargé d'histoire. L'immeuble d'origine, le palais Beauvryé, a été construit entre 1735 et 1737, sur ce qui deviendra plus tard la Parizer Platz (nommée ainsi en hommage à la prise de Paris par les troupes de la coalition). Il a été acquis par la France en 1860, à la demande du Prince de La Tour d'Auvergne, alors ambassadeur de France en Prusse. Durant la première guerre mondiale, l'immeuble est confié aux Britanniques. Il retrouve sa fonction d'ambassade de France en 1922. Le palais est détruit par un bombardement le 2 mai 1945. Le terrain est entièrement débarrassé de ses ruines en 1959. Mais lors de l'édification du Mur, il se retrouve dans le no man's land entre Berlin-Est et Berlin-Ouest. L'ambassade de France s'installe à Bonn en 1950, puis est transférée à Berlin en 1999. Sa reconstruction, sur le site d'origine à la demande de la France, est confiée à l'architecte Christian de Portzampac et la nouvelle ambassade ouvre ses portes en 2002. Elle jouxte la Porte de Brandebourg, érigée entre 1788 et 1791 pour le roi de Prusse Frédéric-Guillaume II. Le quadrige qui la surmonte, figurant la déesse de la Victoire sur un char tiré par quatre chevaux, y a été installé en 1793. Il fut transporté à Paris par Napoléon en 1806, puis replacé sur la Porte après la chute du Premier Empire.

La délégation du MittelstandLab a été reçue dans les salons de l'Ambassade par Philippe Etienne, peu de temps avant qu'il ne soit nommé conseiller diplomatique du nouveau président de la république, Emmanuel Macron, alors qu'il devait rejoindre Moscou pour y représenter la France. Philippe Etienne a notamment insisté sur le caractère crucial de la consolidation de la relation entre la France et l'Allemagne, qu'il s'agisse d'économie, de politique européenne, de collaboration entre entreprises ou d'action culturelle. Durant son ambassade, Philippe Etienne a beaucoup œuvré sur les questions économiques mais aussi sur l'intensification des relations entre les entreprises françaises et allemandes, y compris les PME et les ETI. Les locaux de l'ambassade ont notamment été le cadre de plusieurs forums économiques franco-allemands, auxquels ont participé de nombreux chefs d'entreprise des deux pays.

Conclusion

Cette première visite de travail a permis au MittelstandLab de vérifier la pertinence de son initiative, qui consiste à échanger analyses et expériences entre ETI françaises et allemandes. Un certain nombre d'observations s'imposent : le sort des PME et ETI est une cause nationale en Allemagne, pour laquelle se mobilisent à la fois les organisations d'entreprises mais aussi la classe politique ; la transition numérique est le sujet numéro un des entreprises industrielles allemandes de toutes tailles, et constitue un enjeu particulier pour les PME et les ETI, suscitant la mobilisation de nombreux acteurs, et en particulier le réseau des instituts Fraunhofer ; le rétablissement d'un climat de confiance entre la France et l'Allemagne ne peut que bénéficier aux entreprises des deux pays et relancer une dynamique de coopération, notamment dans le domaine technologique et de la formation. Autant de sujets qui figurent au programme de travail du MittelstandLab.

François Roche
Mai 2017