

## Industrie : vous avez aimé le plombier polonais ? Vous allez adorer les entreprises d'Europe de l'Est inspirées du modèle allemand



On a aimé le plombier polonais ou les travailleurs détachés, on va adorer les entreprises industrielles nées à l'ombre du modèle allemand...

Avec Aude Kersulec

Avec Jean-Marc Sylvestre

Si la France a perdu le plus clair de son industrie, c'est bien sûr à cause des délocalisations dans des pays à faible coût de main d'œuvre. Les industries textiles sont parties au Maghreb et aujourd'hui vers l'Asie. Idem pour une grande partie des fabricants d'électroménager ou d'automobile. On parle bien évidemment de baisser les charges et le coût du travail ou alors il faudrait que le consommateur accepte de payer le prix d'un contenu produit en France. Le secteur français du luxe a réussi à relever ce défi, les champions français sont là. L'agroalimentaire commence à entrer dans cette logique de présenter une offre haut de gamme, non sans succès. Mais le gros de l'industrie française, la grande part des entreprises toutes tailles confondues, est à la peine. D'où le déficit commercial abyssal qui mesure notre retard en compétitivité hors coût.

Sur le terrain des ETI, c'est à dire les entreprises de taille intermédiaire, ni grandes, ni petites, de 250 à 5000 salariés, c'est particulièrement criant.

On en dénombre en France moins de 5.800, contre 12.500 en Allemagne selon les derniers chiffres de l'Institut Montaigne. **Et depuis quelques années, la part d'exportation des ETI françaises, signe de leur présence sur les marchés internationaux, se réduit comme une peau de chagrin.** Signe de quoi ? D'une concurrence grandissante.

**Ce qui est le plus spectaculaire c'est que cette concurrence provient désormais des anciens pays de l'est qui, pour la plupart appartiennent à l'Union européenne et dont les entreprises ne répliquent finalement que le modèle allemand.** La concurrence ne porte plus sur le coût du salaire horaire, la concurrence porte sur la qualité.

**La Pologne compte déjà plus d'ETI que la France et la République Tchèque à peine moitié moins, pour une population dix fois moins élevée.**

Et si ces pays réussissent à pénétrer des secteurs aussi industriels, c'est qu'ils ont emprunté les logiques qui ont réussi en Allemagne. **Le Mittelstand allemand**, cette faculté de faire naître et croître des entreprises industrielles très compétitives, a contaminé une grande partie de la bordure est de l'Europe, grâce notamment à quatre leviers.

**D'abord, spécialiser l'entreprise sur une activité.** « *Le plus souvent, les entreprises du Mittelstand ont une stratégie se concentrant*

---

sur une gamme précise de produits et de services dits de niche. Au sein d'une gamme étroite, ces entreprises cherchent à développer une production présentant un niveau de qualité extrêmement élevé » selon Gérard Lang, professeur à Hedge Business Schéol. Et c'est d'autant plus judicieux à faire pour la production industrielle, où les marchés sont bien définis et assez hermétiques.

**Ensuite, deuxième levier, l'actionnariat y est majoritairement familial.** Ce sont souvent des entreprises qui se sont transmises et dont la famille a gardé une partie du capital. Les actionnaires sont durablement présents et voient l'activité de l'entreprise sur le long terme.

Du coup, le management y est certes très souvent paternaliste mais ça n'est pas forcément un défaut. Ce style de management à l'allemand est programmé sur le long terme, il est tourné vers la mise au point de process et l'implication de toutes les parties prenantes.

**Troisième levier : une implication locale avec un attachement à cette terre historique et des productions régionales** ce qui leur permet de profiter d'une main d'œuvre meilleure marché. Toutes ces entreprises ont une inclinaison « naturelle », aidée naturellement par les partenaires nationaux de la branche déjà exportateurs – les fournisseurs, les clients - comme l'explique le professeur Gérard Lang.

**Enfin, la recherche systématique de l'innovation.** On n'est pas au pays de Joseph Schumpeter pour rien. En l'occurrence, l'innovation aujourd'hui pousse sur le terrain digital, la connectivité et l'intelligence artificielle.

Le cas de l'entreprise Oknoplast, spécialisée dans l'industrie de la porte et de la fenêtre et qui possède son meilleur marché étranger en France, est exemplaire de cette mutation. A priori, les portes et fenêtres sont des équipements qui ne nécessitent pas de très grandes compétences techniques. Des milliers d'artisans menuisiers en France, en Italie ou en Espagne ont toujours su répondre à ce marché. Jusqu'au jour où la contrainte énergétique a obligé les fabricants à répondre à une demande d'économie d'énergie et de plus grand confort via l'assistance domotique.

L'entreprise polonaise, née en 1994 après la période soviétique, a très vite coché toutes les cases du modèle allemand de l'entreprise du Mittelstand.

**Installée à Cracovie où elle dispose de trois usines dans un périmètre d'une centaine de kilomètres, elle travaille aujourd'hui sur des produits à forte valeur ajoutée : beaucoup de technologie et de connectivité et même des produits futuristes de fenêtres tactiles.** Et en sus, des ambitions internationales pour l'industriel, présent en Allemagne, en Italie et en France notamment malgré une Pologne restée en dehors de la zone euro. « *Nous sommes bien conscients qu'il faut investir beaucoup avant d'obtenir des résultats dans un pays* » souligne Mikołaj Placek, actuel PDG et fils du fondateur. Et une certaine pugnacité quand il s'agit d'adapter les lignes de production aux spécificités et normes de chaque pays. « *Quand nous découvrons qu'un marché a besoin de telle fonctionnalité ou à tel usage d'un produit, cela permet de nous améliorer et de proposer d'autres fonctionnalités ou services à nos autres marchés* » explique Grégoire Cauvin, le patron de la filiale française d'Oknoplast.

Sur le secteur de la menuiserie, les français sont complètement absents des classements européens des plus grands exportateurs. Beaucoup produisent et même en France – Lapeyre pour le groupe Saint Gobain, des entreprises de menuiserie spécialisées comme Art et fenêtres ou Tryba.

On se plaignait du plombier polonais et on crie encore contre l'afflux des travailleurs détachés qui viennent palier le manque de main d'œuvre sur les chantiers de construction et de travaux publics du grand Paris. Mais il faudra se faire à cette nouvelle réalité, composée **d'entreprises locales, qui viennent vendre leurs produits sur le marché français** Plus question de dumping social ou salarial, l'arme de la concurrence est ailleurs, et notamment dans l'innovativité du produit. La loi Pacte contient tous les outils pour booster la compétitivité hors coût, mais suffiront-ils ?