

# Quel avenir pour le Mittelstand allemand ?

par

Marco Mäder

Vice-Président, Estin & Co

---

Les petites et moyennes entreprises (PME) de l'espace germanophone, communément appelées « Mittelstand », ont habilement exploité les opportunités offertes par les marchés en développement. Leurs *business models* performants leur ont permis d'enregistrer ces dernières années une croissance supérieure à la moyenne et de s'ériger en leaders sur des marchés de niche (voir Tableau 1).

Cette capacité à dominer des marchés de niche mondiaux repose sur cinq facteurs clés :

- Des produits d'excellente qualité, parés du label « Made in Germany » ;
- Une faculté d'innovation doublée d'une avance technologique ;
- Une organisation compétitive de la chaîne de valeur ;
- Une efficacité logistique caractérisée par de courts délais de livraison ;
- Une offre de service supérieure à la moyenne.

Le succès des PME sur les marchés de niche doit également se lire au regard de l'évolution des grands marchés. Dans l'électronique grand public par exemple, la quasi-totalité des entreprises occidentales ont disparu. Leurs concurrents asiatiques émergents – d'abord japonais (Panasonic, Sony) et sud-coréens (LG, Samsung), puis chinois (Lenovo, Haier) – ont commencé par prendre la place des groupes occidentaux sur les segments à forts volumes en réduisant les coûts. Ensuite, ils sont parvenus à se positionner dans le haut de gamme, souvent en acquérant des entreprises occidentales à court d'alternatives stratégiques.

*Ce phénomène pourrait-il affecter également les marchés où le Mittelstand a rencontré ses plus grands succès ? S'agit-il vraiment de marchés de niche, offrant peu de marges aux stratégies de volume et protégeant ainsi les PME de l'espace germanophone contre la concurrence ? Le cas échéant, les leaders sur ces marchés de niche disposent-ils d'un potentiel de croissance suffisant ?*

Ces questions revêtent une importance stratégique pour l'avenir de nombreux acteurs du Mittelstand. Afin d'y répondre, nous devons effectuer un petit retour en arrière.

Il y a encore quelques années, les consommateurs des marchés en développement pouvaient être divisés, schématiquement, en deux grandes catégories :

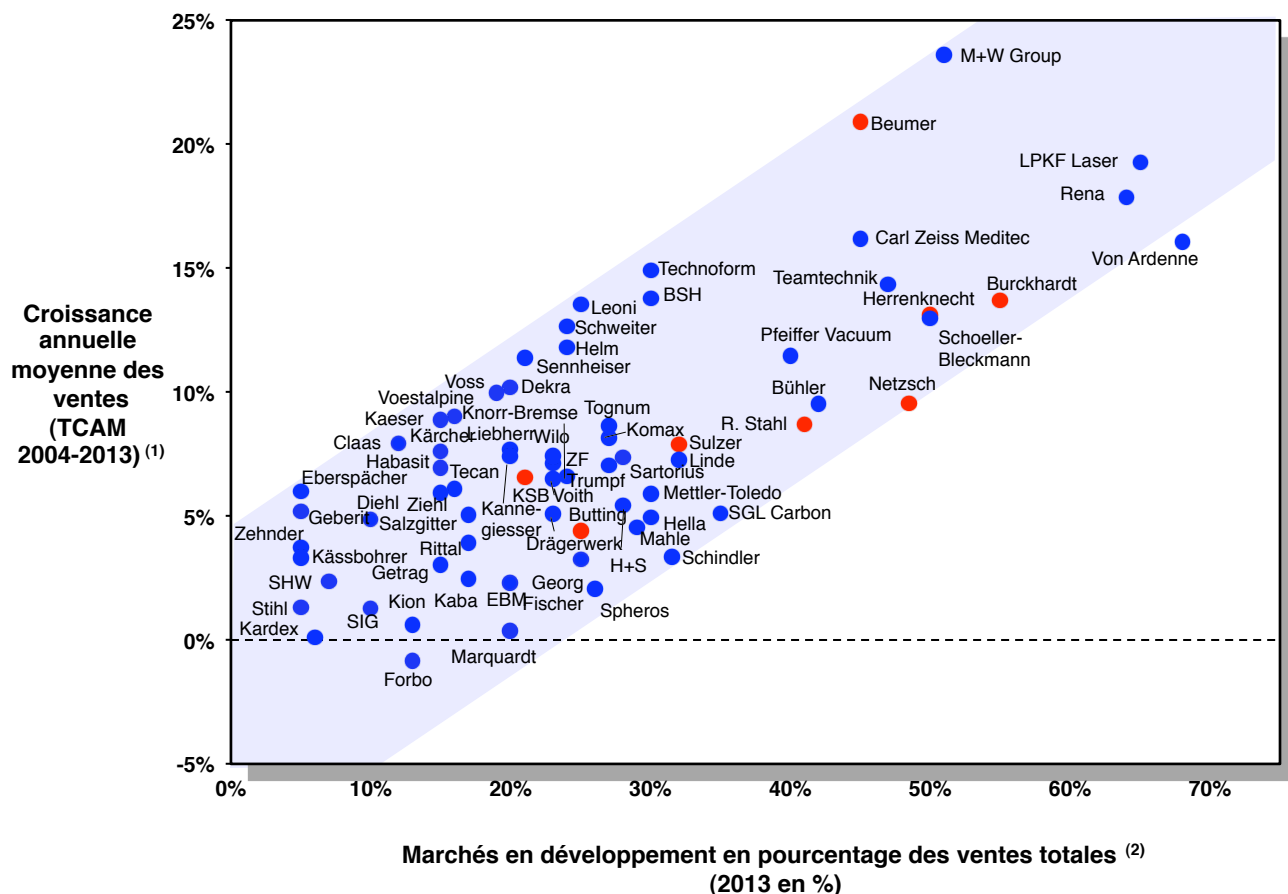
- Une clientèle disposée à payer des prix plus élevés pour obtenir des produits et services plus fiables ;
- Une clientèle aux moyens financiers limités, privilégiant des solutions locales meilleur marché.

Dans de nombreuses niches de marchés en développement, cette répartition des consommateurs s'est traduite ces dernières années par une structure pyramidale composée de trois segments bien distincts en termes de qualité et de prix (voir Tableau 2) :

- *Le segment haut de gamme* : revendiquant une part de marché d'environ 10 à 30 % (de la valeur totale du marché), il répond à la demande de biens de grande qualité, dont les caractéristiques sont conformes aux normes internationales, les composants sont importés et l'assemblage final (partiellement) réalisé sur place ; ce segment est dominé par le Mittelstand ;

- Tableau 1 -

**La croissance des pays en développement a nettement profité aux leaders de marché de niche de l'espace germanophone**



**- CAVEAT -**  
 Liste sélective de leaders de marché de niche issus de l'espace germanophone. Lorsqu'aucune donnée publique n'est disponible, des estimations sont utilisées.

● **Entreprises exerçant directement leurs activités sur des marchés en développement**  
 ● **Entreprises indirectement exposées à la croissance des marchés en développement (pétrole et gaz, secteur minier, etc.)**

(1) À l'exclusion de Bühler (2004-12), Herrenknecht (2005-12), Kannegiesser (2004-11), Rena (2007-12), Schott (2004-12), Sennheiser (2004-12), Wilo (2004-12), Burckhardt (2004-12), M+W Group (2009-12), Netzsch (2004-12), Teamtechnik (2006-12), VON ARDENNE (2004-12), Butting (2008-12), Spheros (2006-12), ZF Friedrichshafen (2004-12), MAHLE (2004-12), Voith (2005-13), Tognum (2006-12), Technoform (2005-12), Liebherr (2004-12), Eberspächer (2008-12), Helm (2004-12), KION (2006-13), Sonova (2004-12), Kässbohrer (2004-12), GETRAG (2004-12), Ziehl-Abegg (2006-12), BSH (2005-12), HELLA (2005-13), Diehl (2006-12), EBMPapst (2006-12), voestalpine (2004-12), EKATO (2008-12), Dekra (2004-12), Kaeser Kompressoren (2004-12), Marquardt (2008-12), SHW (2007-13), Voss Automotive (2005-12), Beumer (2004-12), Habasit (2004-12), SIG Combibloc (2008-12), Stihl (2006-13), Alfred Kärcher (2005-12) ;

(2) Asie émergente Chine comprise, Amérique latine, Russie, Asie centrale, Afrique, Moyen-Orient.

Sources : Orbis, Journal officiel allemand, rapports annuels, Bloomberg, analyses et estimations d'Estin & Co.

- Le cœur de marché ou *segment de milieu de gamme* : représentant 30 à 40 % de la valeur totale de marché, il satisfait la demande de produits similaires, dans leur conception, à ceux du segment haut de gamme, mais offrant des fonctionnalités limitées, et fabriqués, pour l'essentiel, sur place, à l'aide de composants de moindre qualité, d'origine locale. Ce segment, dont les prix sont inférieurs de 30 à 50 % à ceux du haut de gamme, est occupé avant tout par les fabricants locaux (ou les exportateurs sud-coréens ou taïwanais, par exemple) ;
- *Le segment à bas coût* : fort d'une part de marché de 30 à 60 % en valeur, il répond à la demande de produits de qualité nettement inférieure, aux fonctionnalités et à la durée de vie réduites ; affichant des prix de 30 à 50 % inférieurs à ceux du milieu de gamme, ce segment est entièrement dominé par l'industrie locale.

Le développement rapide du milieu de gamme est habituellement l'œuvre des fabricants locaux et repose sur les quatre avantages compétitifs suivants :

- Des coûts de production faibles, qui tiennent au départ à un approvisionnement essentiellement local – et plus efficace – ainsi qu'à une forte standardisation des produits, les gains de parts de marché permettant ensuite des économies d'échelle ;
- Des produits de conception simple, inspirés de l'offre des leaders de marché et des entreprises innovantes, mais aux fonctionnalités limitées ;
- Un réseau de distribution local optimisé, qui tire pour partie sa force d'une plus grande flexibilité grâce, par exemple, à la création de co-entreprises avec des distributeurs locaux ;
- Un soutien plus important des autorités locales, ainsi que des collaborations dans le développement de produits.

De leur côté, les leaders de marché de niche issus de l'espace germanophone ont également réussi à enregistrer des taux de croissance élevés, supérieurs à 10 % par an, dans les pays en développement, profitant de l'essor de la demande locale, gagnant des parts de marché via la consolidation du segment haut de gamme et, parfois, le remplacement du segment à bas coût.

Cependant, compte tenu de la croissance durablement faible de la demande sur les marchés saturés et de l'émergence de concurrents plus puissants issus des marchés en développement, les entreprises du Mittelstand peineront de plus en plus à pérenniser leurs rythmes de croissance actuels.

La menace que présentent pour elles le développement rapide du milieu de gamme et leurs grands concurrents (asiatiques) s'exerce selon deux axes :

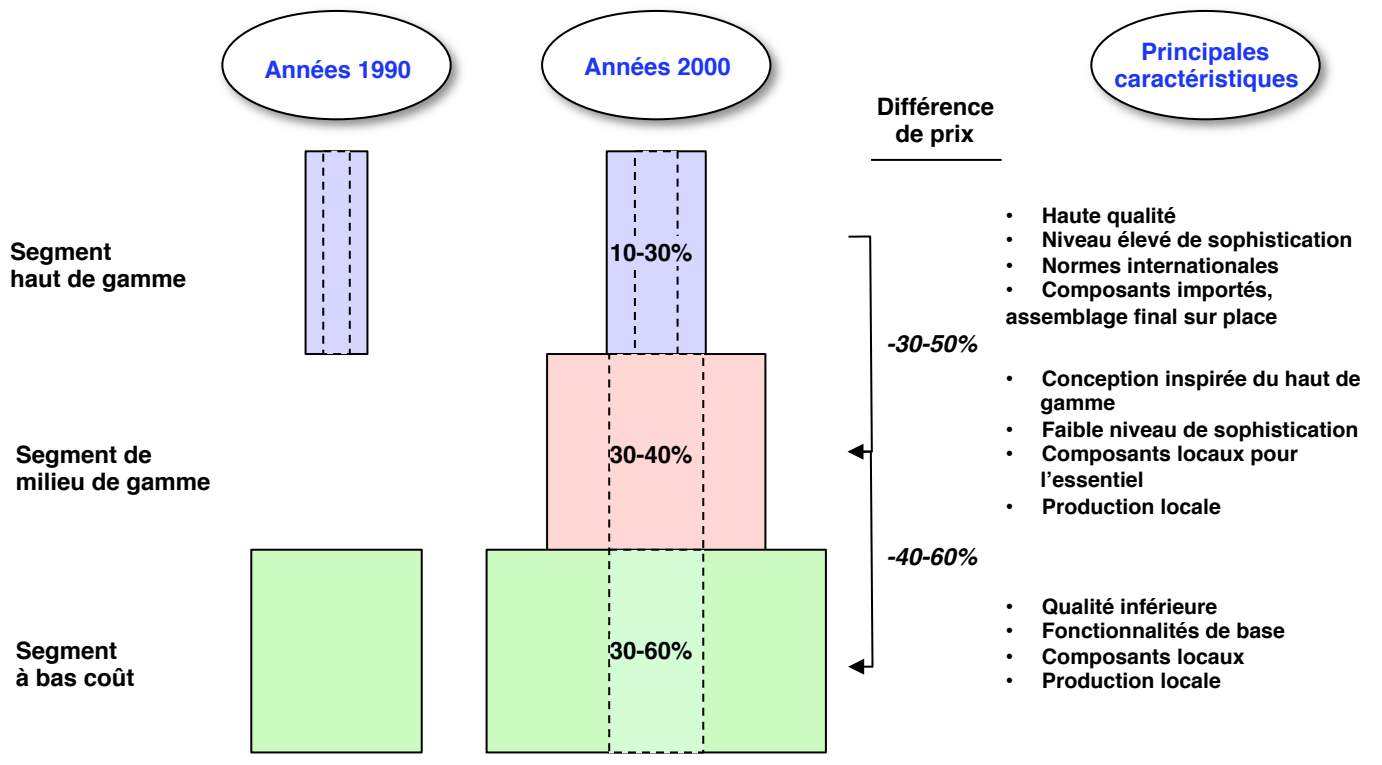
- La consolidation des marchés en développement ;
- La percée sur le marché haut de gamme de concurrents asiatiques issus du milieu de gamme.

### *Consolidation des marchés en développement*

Plus la « niche » du marché de biens industriels considéré est vaste et plus les économies d'échelle y sont importantes, plus il est probable que se développe un segment de milieu de gamme solide et que celui-ci connaisse une consolidation à l'initiative des entreprises leaders (asiatiques) en termes de coûts. Bien que les leaders de niche l'emportent encore globalement, la croissance rapide du milieu de gamme dans bon nombre de marchés joue en faveur des fabricants asiatiques, qui sont à même de réduire davantage leurs coûts via des économies d'échelle et de conquérir des parts de marché. Plus le milieu de gamme se consolide, plus il devient difficile, pour les entreprises du Mittelstand, d'y prendre pied et de croître sur les marchés en développement, d'autant plus qu'elles n'ont, bien souvent, pas encore fini d'adapter leur *business model*, et que le repositionnement prend un temps considérable (voir Tableau 3).

**- Tableau 2 -  
Structure pyramidale des marchés en développement**

**ILLUSTRATIF**



Source : analyses d'Estin & Co.

### *Percée sur le marché haut de gamme de concurrents asiatiques issus du milieu de gamme*

Sur les grands marchés, l'expérience montre que les challengers des marchés en développement parviennent non seulement à mettre en œuvre des stratégies de volume, mais aussi à se faire une place dans les segments haut de gamme. Une percée similaire sur les marchés de niche dépend de plusieurs facteurs :

- Le fossé technologique entre les leaders des marchés de niche et les entreprises (asiatiques) du milieu de gamme ;
- La présence d'autres véritables barrières à l'entrée, lesquelles produisent davantage d'effets collectivement que séparément ;
- La solidité financière des concurrents (asiatiques) et leur intérêt pour le haut de gamme – ce qui dépend en définitive de la taille de la niche et de celle du milieu de gamme, ainsi que du degré de consolidation.

Selon la manière dont elles évaluent les risques et les opportunités liés à leur position actuelle dans la niche, les entreprises allemandes du Mittelstand disposent de différentes options stratégiques à étudier face aux obstacles susceptibles de compromettre leur croissance future.

Dans le cas d'un marché de niche relativement étroit et de portée mondiale (un vrai marché de niche, donc) dont le haut de gamme est difficile d'accès pour les acteurs asiatiques du milieu de gamme, les entreprises du Mittelstand disposent de deux options de base (outre celle de développer ou de défendre leurs parts de marché existantes) pour assurer leur croissance future :

- Développer leurs activités dans le haut de gamme sur d'autres marchés en développement (souvent plus petits) ;
- Diversifier leur offre de produits et services dans le haut de gamme.

### *Développer les activités dans le haut de gamme sur d'autres marchés en développement*

Nombre de leaders de marché de niche ont commencé par se concentrer, à juste titre, sur les grandes économies en développement comme la Chine et l'Inde, négligeant ce faisant la « vague suivante » de pays émergents, de plus petite taille. Ceux-ci présentent collectivement un certain potentiel, mais sont individuellement éclipsés par les grands marchés précités. La question est donc de savoir quand, et dans quelle mesure, il convient de prendre en considération ces petits pays émergents. Tout dépend de leur taille actuelle et à venir, de la part du segment haut de gamme, des barrières/coûts à l'entrée et de l'intensité de la concurrence locale. Cette option présente assez peu de risques, hormis celui d'une fragmentation et d'une surexploitation des ressources managériales, associé à la probabilité d'un potentiel de croissance globalement faible.

### *Diversifier l'offre de produits et services dans le haut de gamme*

Cette option consiste essentiellement en une diversification des produits et services sur les marchés de croissance, sans nécessairement inclure les marchés saturés.

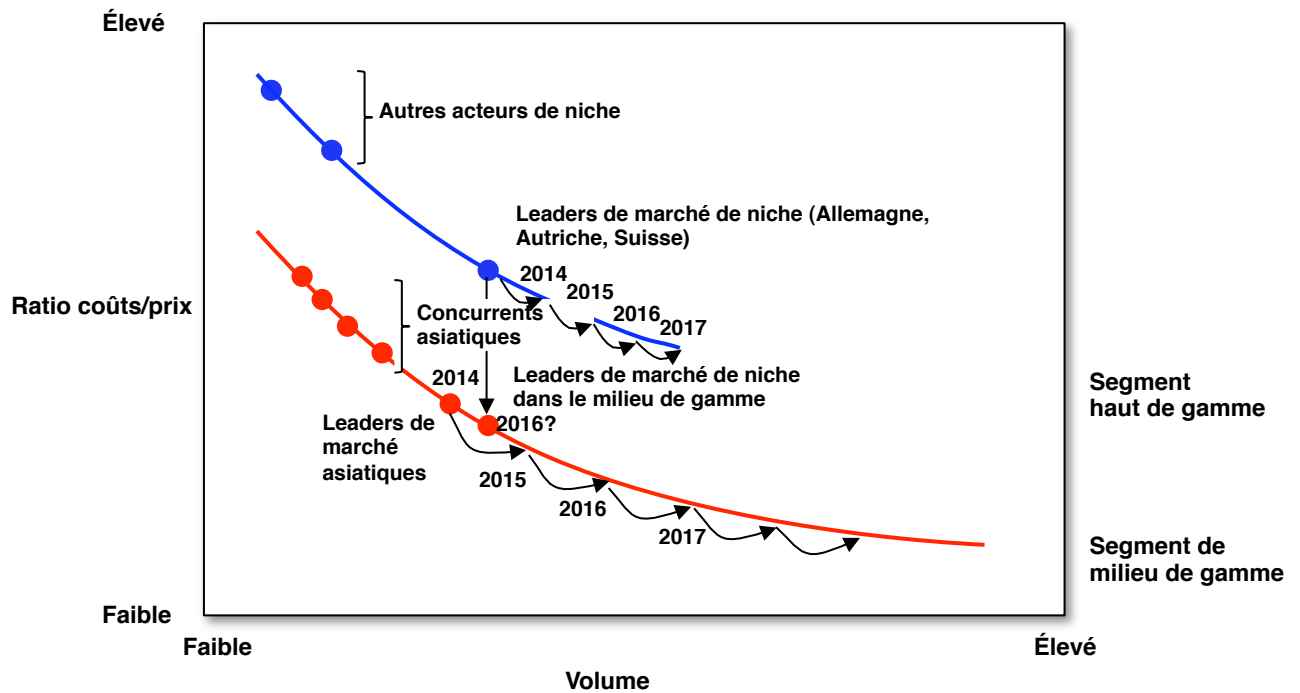
L'avantage de cette stratégie est de permettre aux entreprises de croître sur le segment convoité du haut de gamme sans pour autant devoir élaborer un nouveau *business model*. Néanmoins, un tel projet de diversification doit conduire une entreprise à se poser les questions suivantes :

- Existe-t-il des alternatives intéressantes à l'actuel segment haut de gamme ?
- Dans quelle mesure sont-elles liées aux produits et services existants ?
- Pourquoi n'ont-elles pas été envisagées auparavant (sur les marchés saturés) ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée et les risques de ces nouveaux marchés ?
- De quelle expertise l'entreprise dispose-t-elle pour développer ces marchés ?
- Existe-t-il des opportunités d'acquisitions ?

- Tableau 3 -

Dynamique concurrentielle : les leaders de marché de niche de l'espace germanophone sont dans une situation délicate

ILLUSTRATIF



- 2014 : les leaders de marché de niche de l'espace germanophone dominent le segment haut de gamme et, en termes absolus, l'emportent (encore) sur leurs concurrents asiatiques dans le milieu de gamme
- Situation dans 3 à 5 ans : lorsque les leaders de marché de niche se seront positionnés dans le milieu de gamme, leurs concurrents asiatiques pourraient déjà s'être transformés en leaders de marché et avoir entamé un processus de consolidation à la faveur d'économies d'échelle

Source : analyses d'Estin & Co.

Si la niche est relativement vaste et offre un potentiel de croissance solide au moins dans le milieu de gamme, le risque est de voir les concurrents commencer par croître fortement sur les grands marchés en développement, en Asie par exemple, avant de cibler les marchés saturés en baissant les prix. Outre les deux premières options, une entrée sur le segment du milieu de gamme doit aussi être envisagée.

#### *Entrée sur les segments de milieu de gamme des marchés en développement*

Cette option suppose une attaque ciblée de la concurrence locale sur le milieu de gamme. En cas de succès, elle peut ouvrir de robustes perspectives de croissance assorties de marges confortables, tout en éliminant du même coup les goulets d'étranglement stratégiques. Les risques sont toutefois considérables, avant tout parce que les leaders occidentaux des marchés de niche ne maîtrisent pas (ou plus) bien le type de *business model* nécessaire à cette stratégie.

En outre, le temps presse : plus la concurrence locale gagne de terrain, plus ses avantages en termes de coût augmentent et plus les obstacles à surmonter pour la rattraper sont élevés.

Concevoir un *business model* efficace dans le milieu de gamme requiert de disposer d'une expertise dans au moins six domaines :

- La conception des produits : adaptation des produits, en faveur de modèles moins sophistiqués ;
- L'approvisionnement et la production : mise en place d'une organisation locale compétitive ;
- La marque : adoption d'une stratégie fondée sur deux marques, ou adaptation des lignes de produits au sein d'une marque unique ;
- La stratégie de prix : positionnement de la marque/des marques respectives conforme au segment ;
- L'organisation des ventes et des services : mise en place d'une organisation adaptée au segment de milieu de gamme, en tenant compte du rôle clé que jouent les revendeurs locaux dans les pays en développement ;
- Le management : équipe dédiée au segment du milieu de gamme, présentant l'avantage d'être d'origine locale.

Compte tenu des défis que pose l'élaboration d'un nouveau *business model* en termes d'organisation comme sur le plan culturel, cette stratégie pourrait gagner à être menée via des acquisitions ou la création de co-entreprises.

Après avoir longtemps régné sans partage, le Mittelstand allemand fait face aujourd'hui à d'importantes décisions stratégiques. Ses concurrents des marchés en développement ont percé également sur les marchés de niche, qu'ils s'appêtent à conquérir. Si les entreprises du Mittelstand ne réagissent pas, leur croissance future s'en trouvera compromise et elles ne parviendront plus à créer de valeur. Elles risqueraient alors de n'avoir d'autre choix que de céder leurs activités à leurs concurrents (asiatiques). Cette issue ne présente guère d'intérêt, notamment pour les entreprises familiales ; il faut donc prendre les bonnes décisions maintenant. L'attentisme n'est pas une solution.

*Juillet 2014*

*Estin & Co est un cabinet international de conseil en stratégie basé à Paris, Londres, Zurich et Shanghai. Le cabinet assiste les directions générales de grands groupes européens, nord-américains et asiatiques dans leurs stratégies de croissance, ainsi que des fonds de private equity dans l'analyse et la valorisation de leurs investissements.*