



**Chambre de Métiers  
et de l'Artisanat**

Loire-Atlantique

## **Bilan de la mission en Allemagne CMA 44**

### **Découverte des relations commerciales entre Donneurs d'ordre et Sous-Traitants Allemands**

**Organisée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loire Atlantique  
en partenariat avec la Handwerkskammer de Bielefeld**



**Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loire Atlantique :**

**Document réalisé par Arnaud BICHON**

Animateur Régional de la filière Travail des métaux

Tél : 02 51 13 83 37

Mail : [abichon@cm-nantes.fr](mailto:abichon@cm-nantes.fr)

## ***Préambule***

*FNAPEM : Fédération Nationale de l'Artisanat et des Petites Entreprises de la Métallurgie et de la Mécatronique.*

*ABSIS : Artisans des Biens et Services aux Industries*

*PEM : Petites Entreprises de la Métallurgie*

FNAPEM, fédération professionnelle du secteur de la sous-traitance industrielle de l'Artisanat regroupe les organisations professionnelles locales et régionales françaises de ce secteur. A ce jour, PEM (organisation professionnelle du Rhône-Alpes) et ABSIS (organisation professionnelle des Pays de la Loire) sont les membres actifs de cette fédération.

ABSIS et PEM souhaitent essaimer dans les autres régions françaises afin de renforcer le rôle de la FNAPEM dans ses missions de représentations et de défense du secteur au niveau national. Ces deux organisations s'appuient sur le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat ainsi que sur l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat afin d'atteindre leurs objectifs.

## ***La volonté de repérer les clés de la réussite allemande***

Sur proposition de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loire Atlantique (CMA 44), une mission de découverte du positionnement et du fonctionnement du système industriel allemand s'est déroulée à l'occasion de la Foire de Hanovre, du 4 au 7 avril 2011. **L'objectif de cette mission était de découvrir de l'intérieur l'industrie allemande afin de le comparer au système français, notamment au niveau des relations commerciales.**

Cette mission a réuni 11 chefs d'entreprises artisanales du secteur de la mécanique industrielle et de la plasturgie de la région nantaise et lyonnaise, accompagnée par la CMA de Loire Atlantique, la CRMA du Rhône-Alpes, et l'APCMA.

Au programme de cette mission, des rendez-vous avec des organismes de promotion et d'accompagnement des donneurs d'ordre, des présentations d'initiatives de sous-traitants allemands pour améliorer leur compétitivité, la visite des installations d'un Donneur d'Ordre, CLAAS, fabricant de machines agricoles, à HARSEWINCKEL, la visite d'une entreprise de sous-traitance industrielle allemande, POGGENDERD, mécanique de précision, à MARIENFELD, et surtout des échanges avec les responsables de ces structures ont permis de détecter des axes de progrès pour l'industrie française et ses relations interindustrielles.

Ce document, réalisé au retour de cette mission, est une ébauche des enseignements tirés de cette enrichissante expérience. **Les axes d'amélioration proposés** nécessiteront effectivement un débat entre les différents acteurs de la filière industrielle sur leurs priorités et conditions d'applicabilité.

## ***Bilan de la Visite de la Foire de Hanovre***



La Hannover Messe est la plus importante foire industrielle mondiale avec ses 6500 exposants de 65 pays et 150 000 visiteurs en 5 jours. La visite libre proposée aux participants de la mission en petits groupes leur a permis d'être immergé dans l'univers de l'industrie mondiale. Les halls spécialisés alternent une offre allemande très présente et une offre étrangère notamment européenne et asiatique. La dimension des Halls et stands laissent peu de place aux petites structures pour émerger et proposer leurs savoir-faire.

L'inauguration officielle du salon a été l'occasion pour le Président de la CMA 44, Joël FOURNY de s'entretenir avec Pierre LELLOUCHE, Secrétaire d'Etat au Commerce Extérieur, sur le stand des entreprises des Pays de la Loire du Pavillon UBIFRANCE dans le Hall de la sous-traitance industrielle. Un document de présentation de l'artisanat des biens et services aux industries en Loire-Atlantique lui a été remis.



### ***Les relations Donneurs d'Ordre vers Sous-traitants :***

*Analyse issue des échanges avec OWL Maschinenbau et du Directeur des Achats de CLAAS.*



Le donneur d'ordre allemand attache une forte importance à entretenir des relations durables avec ses sous-traitants. Il considère la collaboration avec un sous-traitant comme un investissement durable.

Ces entreprises ont conservé **une gestion familiale de l'entreprise** (capitaux détenus à 100% par la famille CLAAS) malgré la mondialisation de leur positionnement marché.

Ce mode de financement leur confie une responsabilité au développement des différents établissements du groupe, en conservant les valeurs originelles de l'entreprise, dans lesquels l'humain est très important. Pour preuve, la délégation a visité les locaux de l'entreprise CLAAS, installés à HARSEWINCKEL, siège de l'entreprise, et commune des débuts de l'entreprise. La visite des ateliers a été conduite par un ancien salarié de CLAAS, âgé de 84 ans, en retraite depuis 1992, qui conserve la fierté d'avoir participé au développement de ce groupe et répond toujours présent aux sollicitations de son ancien employeur.

Cette commune, HARSEWINCKEL, compte 15000 habitants. CLAAS accueille sur ce site 3000 salariés. Ce donneur d'ordre a intégré le rôle fondamental de son emplacement dans le développement de son territoire. Il participe ainsi activement à la formation des jeunes du

bassin d'emploi en disposant d'un centre de formation interne (135 apprentis cette année). Ce centre de formation accueille des jeunes à partir de 16 ans et des stagiaires en découverte des métiers à partir de 15 ans. Il est aussi étonnant de découvrir ces apprentis découvrir les fondamentaux du métier sur des machines traditionnelles, telles celles qu'utilisaient les entreprises françaises, il y a 30 ans, mais qu'aujourd'hui les règles de sécurité imposées par l'inspection du travail française interdisent leur utilisation par des apprentis français. Ce sujet est un autre débat, qu'il sera aussi intéressant d'aborder pour répondre à l'intérêt du métier, et au développement des compétences françaises.

Un matériel agricole CLAAS est réalisé à 30% par l'entreprise elle-même : les métiers de l'entreprise CLAAS sur le site visité sont : la tôlerie, la chaudronnerie, la soudure et l'assemblage. 70% du coût de revient d'un matériel agricole est donc réalisé en sous-traitance. Il s'agit donc principalement des moteurs, des roues, des tubes et flexibles, de l'équipement informatique, des éléments de cabines et de confort.

Le groupe CLAAS dispose d'un tissu de 1000 sous-traitants avec lesquels ils travaillent en partenariat et dans des relations commerciales régies par des contrats commerciaux triennaux. Les échanges avec l'association des donneurs d'ordre OWL Maschinenbau ont montré la généralisation de ces contrats dans les relations interindustrielles qui fixent des quantités de produits à fournir pour une durée déterminée (contrat de 1 à 3ans).

Le sous-traitant allemand rencontré, M. POGGENDER, réalise 35% de son chiffre d'affaires annuel dans ces conditions, notamment avec le constructeur allemand AUDI pour lequel il réalise les arbres de boîtes de vitesse de l'Audi A6.

Les donneurs d'ordre allemands sont également très vigilants à ne pas dépasser une limite de 20 à 25 % de CA de son sous-traitant pour éviter une dépendance trop forte de cette entreprise à son donneur d'ordre.

Afin d'atteindre les objectifs d'optimisation des prix, CLAAS propose un accompagnement technique à ses sous-traitants pour trouver des solutions techniques et organisationnelles leur permettant de rester compétitifs et d'obtenir les contrats. CLAAS est également dans une phase de réduction du nombre de ses sous-traitants. L'objectif à terme est d'arriver à 700 sous-traitants. Les solutions proposées par l'entreprise CLAAS à ses sous-traitants sont, selon le directeur des achats, une opportunité pour CLAAS et ses sous-traitants de progresser et d'améliorer la compétitivité de la filière industrielle allemande.

Pour les participants français de cette mission, il semble très intéressant d'approfondir la réflexion **sur la mise en place d'un contrat commercial dans la durée avec son donneur d'ordre** permettant d'établir la confiance entre les parties, base de toute relation commerciale durable. Dans ce sens, **cette pratique doit se répercuter sur l'ensemble des rangs de la sous-traitance.**

## ***Les relations Sous-traitants vers Donneurs d'Ordre:***

Comme nous l'avons vu précédemment, le sous-traitant allemand est en quelque sorte protégé par l'existence d'un contrat commercial entre lui et son donneur d'ordre opposable au tribunal.

Cependant, le sous-traitant allemand subit également les stratégies industrielles liées à la mondialisation des grands donneurs, qui s'implantent aussi dans les pays en développement qui constituent un fort potentiel de développement commercial.

Ces stratégies d'implantation hors UE, les amènent donc à développer la sous-traitance avec les pays low-cost et engendrent ainsi une concurrence sur laquelle les petites entreprises de sous-traitance allemande ne souhaitent pas s'engager.

Pour faire face, les sous-traitants anticipent donc en développant notamment **le travail en réseau**, coopératif pour allier des savoir-faire et proposer des produits innovants sur le marché. Ce travail de mise en réseau est accompagné par les chambres de métiers allemandes et l'Union Européenne dans le cadre d'un projet collaboratif avec les Pays Bas.

Les sous-traitants développent ainsi un centre de ressources regroupant entreprises de production, centre de recherches technologiques et centres de formation. Sur la Foire de Hanovre, la visite de ce pôle a permis de montrer les réussites techniques et commerciales de ce fonctionnement, par des exemples concrets de réalisation dans des secteurs industriels de pointe tels l'énergie éolienne (réalisation commune à deux entreprises d'éoliennes avec recherche du meilleur rendement des pâles) ou pour le grand public (réalisation à plusieurs entreprises artisanales d'un véhicule haut de gamme, commercialisé à 300 exemplaires par an, avec proposition de solutions de financement)

Cette stratégie est intéressante à appliquer afin d'améliorer l'innovation et la compétitivité des entreprises artisanales. En Loire-Atlantique, des projets ont déjà été réalisés sous cette forme. Il est nécessaire aujourd'hui de formaliser cet accompagnement, de le faire connaître, et de repérer les entreprises prêtes à s'engager dans cette voie.

Avec la mondialisation, les sous-traitants s'organisent pour être identifiables et facilement repérables par les acheteurs allemands. Pour ce faire, le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat allemand administre un site Internet, annuaire d'entreprises de sous-traitance industrielle : [www.zulika.de](http://www.zulika.de).

L'entreprise de sous-traitance allemande visitée s'investit dans le **développement de la compétence de son donneur d'ordre**, en intégrant des moyens de mesure et de contrôle performant et innovant, afin de lui garantir une qualité de produits respectant le cahier des charges. Généralement, les pièces fabriquées réclament une maîtrise des compétences du métier et une technologie de pointe pour réaliser des pièces complexes.



Les relations qu'il entretient régulièrement avec son donneur d'ordre, les différents audits réalisés par ses donneurs d'ordre dans son entreprise, le rassurent quant à la volonté de celui-ci de continuer le partenariat avec son entreprise tant qu'il répond aux exigences de qualité et de

réactivité de son client. **Leur principale inquiétude** à ce jour réside dans un paramètre que les entreprises ne maîtrisent pas : **la possibilité d'une nouvelle crise économique mondiale.**

## ***Conclusion***

Cette mission de découverte du système industriel allemand a atteint ces objectifs de compréhension du système allemand. Il se dégage des différentes rencontres réalisées un climat de confiance dans le système allemand. Pour établir ce climat de confiance, la mission a relevé des éléments différenciant des pratiques françaises :

- une gestion familiale des entreprises industrielles
- une responsabilité assumée du rôle de l'entreprise dans le développement de son territoire et de sa population
- une communication facilitée entre le donneur d'ordre et son sous-traitant
- l'existence et le respect de contrats commerciaux sur des quantités de pièces et une durée
- un accompagnement technique du donneur d'ordre à la recherche de solutions auprès de son sous-traitant pour le conserver

Dans la poursuite de l'analyse comparative des deux systèmes, il serait également intéressant de compléter cette approche par l'analyse de la politique de formation dans l'industrie, l'analyse des conditions sociales et des conditions fiscales d'exercice des activités industrielles.

Liste des Participants de la mission :

**Joël FOURNY**, Société Industrielle de Modelage mécanique, Président de la CMA 44, Président de la Commission économique nationale de l'APCMA, Vice Président ABSIS et Vice Président FNAPEM

**Nicolas COSQUER**, Sté COSQUER, Président ABSIS, Secrétaire FNAPEM

**Serge AUBRY**, AMGP/SAIPLAST, ABSIS, Tiers de confiance de la médiation

**Eric GALLEE**, MECADYNAMIC, ABSIS, Administrateur FNAPEM

**Daniel VINCENT**, SVCM, ABSIS, Administrateur FNAPEM

**Stéphane GAUDIN**, SARL COCAUD, ABSIS

**Georges MOSCHIETTI**, SEEM Décolletage, Trésorier PEM

**Thierry BELLEMAIN**, DPMR, PEM

**Olivier JACQUEMET**, STEEC, PEM

**Olivier CARLES**, BELIN POPUT, PEM

**Robert LEMONON**, MECALEM, PEM

Cette mission était conduite par **Pierre Jean TORGUE**, Secrétaire Général, **Jocelyn ANGELLIAUME**, Directeur des Actions économiques, **Arnaud BICHON** de la CMA de Loire Atlantique, **Thierry BARRANDON**, Secrétaire Général de PEM et **Laura GASPAROUX**, chargée de mission de la CRMA du Rhône-Alpes.

