



Wittenstein, une PMI à grande vitesse

L'entreprise familiale du Bade-Wurtemberg est un modèle de la force de frappe de l'industrie allemande. Ses atouts? Sa réactivité, sa capacité à innover et son développement international. Reportage.

Wittenstein en bref

► Fabricant de transmissions électromécaniques.

► **133 millions d'euros** de chiffre d'affaires 2005-2006 (+16% par an)

► **1051 salariés, dont 880 en Allemagne.**

► **11% du chiffre d'affaires** est consacré à la R&D.

► **12%** des salariés travaillent pour la R&D.

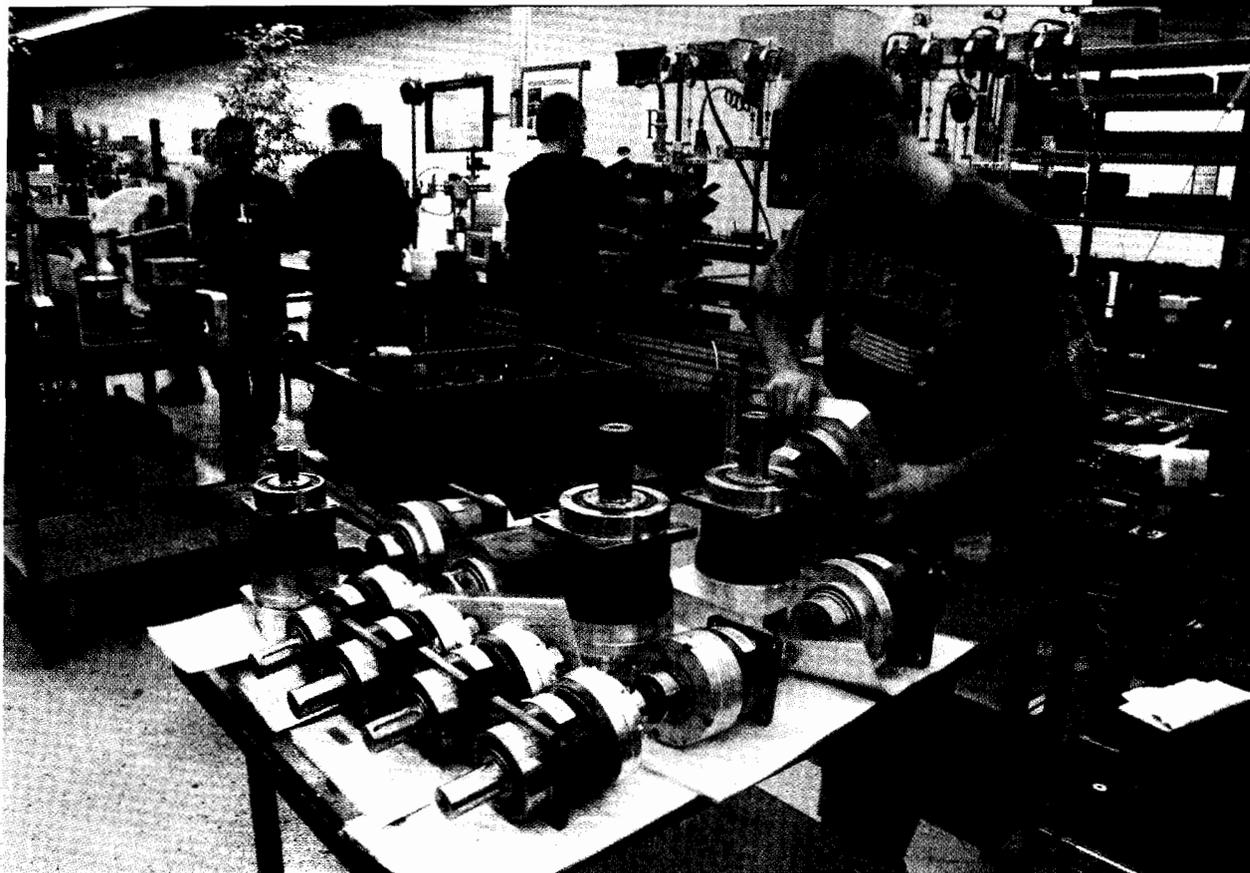
«**N**ous devons être de plus en plus rapides: pour sortir un produit, pour déceler un marché et pour y accéder. La vitesse, c'est ce qui fait notre succès», assène le P-DG, Manfred Wittenstein, en arpentant le patio aménagé au cœur de l'usine d'Igersheim, aux confins du Bade-Wurtemberg et de la Bavière. Entre la commande d'une pièce et sa livraison au client, il ne s'écoule parfois pas plus de vingt-quatre heures! Un exploit pour cette PMI spécialisée dans les engrenages de haute précision qui possède une gamme très large. Avec une centaine d'ingénieurs et un budget annuel de 14,6 millions alloué à la R&D, l'entreprise joue à fond la carte de l'innovation. Résultat: entre 10 et 15 brevets sont déposés chaque année et 85% du chiffre d'affaires est généré par des produits de moins de cinq ans. Grâce à ses 27% de fonds propres, la PMI dispose d'une autonomie suffisante pour investir dans la recherche. Et décliner son savoir-faire dans des secteurs très différents, de l'emballage au médical en passant par l'aéronautique: Wittenstein travaille aussi bien sur les portes des Airbus que sur des micromoteurs pour la cardiologie. «Nos 150 ingénieurs d'affaires répartis à travers le monde nous font remonter les attentes des clients. Et nous n'hésitons jamais à nous déplacer pour résoudre les pro-



Ambition. « La construction mécanique allemande détient un cinquième du marché mondial. Elle doit augmenter sa part de 20%. C'est également notre but », souligne le P-DG, Manfred Wittenstein.

blèmes spécifiques », insiste Peter Gschwendner, le directeur du département calcul et simulation. Manfred Wittenstein attend de chacun qu'il soit en permanence à la recherche de nouvelles pistes. « Il ne faut pas seulement se concentrer sur le marché. Les idées doivent surgir ici, dans nos ateliers et nos laboratoires. » Il a montré l'exemple dans les années 80 quand il a mis le cap sur la mécanique, transformant radicalement l'entreprise fondée par son père en 1949 et spécialisée jusque-là dans

les machines à coudre pour la confection de gants en peau pour femme! L'autre force de la PMI, c'est son développement international, amorcé très tôt. Wittenstein possède des unités commerciales et de maintenance dans 37 pays, dont la France. Un maillage qui lui permet de réaliser 60% de son chiffre d'affaires à l'international. Pour la première fois, l'entreprise s'apprête à délocaliser une partie de sa fabrication. L'été prochain, elle inaugurerà, en Transylvanie, une unité d'engrenages destinés aux marchés



Sur-mesure. Pour un produit standard, comme un réducteur, il existe jusqu'à 3 000 variantes.

BOSSU POUR «L'USINE NOUVELLE»

de l'Est. Dans un avenir plus lointain, Wittenstein prévoit de s'implanter en Pologne. Un impératif car ses produits ont aujourd'hui un coût supérieur de 10% à celui de ses concurrents.

UN GAIN DE PRODUCTIVITÉ DE 15%...

Pour améliorer la compétitivité, Manfred Wittenstein a aussi imposé il y a deux ans une nouvelle organisation. Il ne reste plus qu'une seule ligne de production avec des îlots spécialisés (réducteurs, portes d'Airbus...). «Les distances ont été raccourcies entre les différentes étapes - distribution, conception, fabrication - qui ne sont plus qu'à 25 mètres au maximum l'une de l'autre. Nous avons réalisé un gain de productivité de 15 %, qui sera conforté par l'acquisition de trois machines pour un investissement de plus de 3 millions d'euros», explique Michael Geier, le DRH.

A ce changement d'organisation correspond une flexibilité accrue pour les salariés, dont la moyenne d'âge est de 34 ans. «Les déboires d'Airbus n'ont pas eu de conséquences sur l'emploi, nous avons affecté le personnel de cet îlot à une autre unité», observe le



BOSSU POUR «L'USINE NOUVELLE»

Des partenaires pour la R&D

La recherche s'appuie sur plusieurs réseaux externes. Wittenstein collabore à deux instituts Fraunhofer (IPA et IAO, à Stuttgart) et à la fondation Steinbeis (transfert technologique). Elle est aussi membre de la FVA, une fédération qui regroupe 160 PMI autour de la recherche en techniques de transmission. Les adhérents définissent les sujets de thèses qui les intéressent dans leur pratique professionnelle et des appels d'offres sont lancés aux universités. «Nous bénéficions des résultats des travaux, explique Peter Gschwendner, le directeur du département calcul et simulation de la PMI. Chacun y trouve son compte: les enseignants-chercheurs, trop souvent isolés dans leur tour d'ivoire, et les entreprises, qui ne disposent pas de toutes les compétences.»

DRH. Ces derniers mois, la reprise de l'investissement dans l'industrie allemande a rempli les carnets de commandes. Les ateliers ont tourné à plein régime, grâce au compteur annuel de 120 heures supplémentaires dont disposent les salariés, en plus de leurs 37,5 heures hebdomadaires.

... ET UN COÛT DU TRAVAIL RÉDUIT

La flexibilité, doublée d'une politique salariale qui ne dépasse pas le tarif syndical de la métallurgie, a permis de réduire le coût du travail, passé de 17 à 10 % du coût total de production en deux ans. «Il existe encore trop de disparités dans les salaires, surtout pour les ingénieurs en R&D et le personnel de production», regrette Manfred Wittenstein. Mais pas question de céder aux revendications du puissant syndicat IG Metall, qui réclame 5 % d'augmentation pour 2007. «L'équilibre de nos entreprises est trop fragile. Tant que nous resterons plus chers que les autres, rien ne sera gagné. Il faut se battre chaque jour pour garantir la pérennité». En étant chaque jour un peu plus rapide... ■

DE NOTRE CORRESPONDANTE,
MARIE LUGINSLAND