

L'ALLEMAGNE REPART,
POURQUOI PAS NOUS ?



FREDERIC MAINGOUREA

Inversion. Au plus fort de la crise, les commandes ont chuté de 60%. Aujourd'hui, elles croissent à deux chiffres. (Ici, fabrication de sources laser CO₂).

À Stuttgart, la machine Trumpf redémarre

Le fabricant allemand repart sur les chapeaux de roues. L'optimisation de son modèle industriel, sa flexibilité et les dispositifs fédéraux sur le temps partiel lui ont permis de traverser l'orage sans licencier. Reportage à Ditzingen, près de Stuttgart.

En cette fin d'été, le soleil inonde encore généreusement Stuttgart, la capitale du Bade-Wurtemberg. Derrière l'apparence d'un environnement verdoyant et les vignes qui s'invitent jusqu'en centre-ville, on est ici dans un Land où l'industrie compte pour 34% du PIB, un record national. À 130 km à peine de la frontière française, mais en plein cœur de cette

Deutschland AG, dont le moteur redémarre à plein. Dans ce Land, l'une des régions les plus prospères de la planète, le chiffre du chômage pour août vient de tomber: à peine 4,9%. Et moins encore pour les jeunes. À son pic, fin 2009, il approchait les 6%. Déjà, les services du ministre de l'Économie échafaudent des politiques pour lutter contre une angoisse qui refait surface: les pénuries d'emplois...

Impossible de dénombrer les grands noms de l'industrie installés près de cette métropole animée. Dans la cité souabe, on trouve par exemple les sièges de Daimler, de Porsche et de Bosch. Ou encore Trumpf. Inconnue du grand public, c'est l'entreprise allemande telle que l'on se l'imagine. C'est l'un des leaders mondiaux de la machine-outil, qui réalise 70% de ses ventes à l'étranger. L'une des références des

technologies laser pour l'industrie. La qualité «made in Germany» et l'innovation sont chez elle une religion. Tout comme la croissance: 15% par an en moyenne depuis un demi-siècle. Mais, comme la plupart des entreprises de la mécanique, elle vient de traverser l'une des pires périodes depuis sa création. «Tout a commencé avec la crise financière de l'automne 2008. Nous sortions du meilleur exercice de notre histoire. Et puis en octobre, juste après Euroblech, le grand salon de notre secteur, la panne totale», relate Mathias Kammüller, 52 ans, le vice-président exécutif du groupe. Installé à Ditzingen, à 10 km de Stuttgart, entre autoroute et champs de maïs, sur un complexe de 12 hectares et de dix bâtiments, le siège de Trumpf est propre comme un sou neuf. Ici, au plus fort de la tourmente de 2009, les carnets de commandes plongeaient de 60% par rapport à 2007. Les clients, PME du travail de la tôle mais aussi géants de l'automobile, ne répondent plus. Résultat, en deux ans, les ventes ont reculé de 40%. Si l'an dernier, le groupe était encore dans le vert, les pertes pour son exercice achevé fin juin 2010 s'élèveront à au moins 60 millions d'euros.



FREDERIC MAGNOTTE/REA

Mathias Kammüller, vice-président exécutif du groupe.

ci-dessus), pétrie de valeurs calvinistes, ne doit rien au hasard. C'est plutôt l'illustration de ce modèle germanique qui fait tant rêver les politiques et les syndicats français, d'une organisation industrielle au cordeau et d'une négociation sociale aboutie.

Pour absorber la chute d'activité, la direction a d'abord utilisé à plein un accord d'entreprise sur la modulation du temps de travail. Dans ce système, le salaire reste fixe. L'amplitude peut, elle, atteindre 5 heures par semaine (soit -200 à +250 heures par an). Avant la crise, les «comptes temps» étaient pleins, du fait de la forte charge. Leur dégonflement a permis de caler les horaires de travail sur la baisse des cadences jusqu'au printemps 2009. Pionnier en son temps, ce système fut négocié en 1997 dans un deal simple: sécurité d'emploi contre forte flexibilité. L'accord, validé par le puissant syndicat IG Metall, fit date dans la région.

«On ne voulait pas revivre la crise de 1993, explique, en français, Jörg Hofmann, 55 ans, le secrétaire général d'IG Metall Bade-Wurtemberg, qui aligne 420 000 adhérents. La production avait chuté de 20% et les patrons avaient licencié dans la même proportion. Les emplois perdus n'ont jamais vraiment été retrouvés. Ce fut aussi un désastre pour l'image du secteur. Les écoles techniques ne trouvaient plus d'étudiants. Cela a pris dix ans pour les

remplir. Les employeurs se sont, eux, retrouvés vite confrontés à des pénuries de compétences.»

Cette fois, la flexibilité a fait ses preuves. Malgré deux années terribles, l'emploi dans la métallurgie n'a reculé ici que de 5%. Et si la demande d'IG Metall d'augmenter les salaires de 6% fait les gros titres de la presse internationale, cela ne concerne guère la région. Cette proposition choc se limite à la sidérurgie, un secteur quasi absent du Bade-Wurtemberg, où les salaires des métallos auront de toute façon été relevés de 6,8% entre 2008 et 2011.

ÉVITER TOUTE SURPRODUCTION

Chez Trumpf, où le temps de travail hebdomadaire est de 39,5 heures, la flexibilité a permis de caler le niveau d'activité sur les horaires jusqu'au printemps 2009. Ensuite, est venu le dispositif légal sur le temps partiel, le fameux «Kurzarbeit», géré par l'Agentur für Arbeit (le Pôle emploi allemand) et abondé par l'État fédéral. Il est arrivé à temps, car les comptes temps atteignaient leurs limites. Chaque service s'est organisé selon ses besoins. Au final, le système revenait à un jour chômé par semaine, voire deux, avec une baisse de salaires limitée à 7%. Plus surprenant, la plupart des salariés au chômage partiel sont venus au travail... durant Suite page 24 ▶

Affaire de famille

Créé en 1923, Trumpf fabrique d'abord des raccords flexibles. Après la Seconde Guerre mondiale, la société se lance dans les machines de poinçonnage-grignotage. Son grand tournant a lieu en 1979 avec l'introduction des technologies de découpe laser, dont l'entreprise est l'un des spécialistes mondiaux et l'un des rares à fabriquer lui-même ses sources. Au milieu des années 1960, Berthold Leibinger, ingénieur en chef, prend de l'importance au sein de la compagnie, qui s'internationalise à grande vitesse. Brillant inventeur, il se fait payer ses brevets en actions de l'entreprise et prend ainsi le contrôle de l'entreprise. Figure de l'industrie allemande, le «Prof. Dr.-Ing.» Leibinger a notamment été le président de la fédération de la mécanique (VDMA). À 79 ans, il reste président du conseil de surveillance. En début d'année, sa fille Nicola Leibinger Kammüller, 51 ans, est devenue la PDG, et son gendre Mathias Kammüller, le vice-président. Regine, son autre fille, est architecte. La cantine du siège qu'elle a dessinée a reçu en 2009 un prestigieux prix d'architecture. Enfin, dans la tradition allemande, la moitié du conseil de surveillance est composée de représentants des salariés et d'IG Metall. ▶



Un groupe de 8 000 personnes

▶ **1,66 milliard d'euros** de chiffre d'affaires en 2008-2009 (-20%), dont 70% à l'international

▶ **8 000 salariés**, dont 4 000 en Allemagne

▶ **Production** de machines de découpe, travail de la tôle, sources laser, équipement médical

▶ **Usines** en Allemagne, en France (Haguenau), au Mexique, aux États-Unis, au Japon, en Chine...

LA MODULATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Pourtant, tout cela, c'est presque déjà du passé. L'entreprise semble repartir, plus forte que jamais. Comme l'Allemagne tout entière. «Chez nos adhérents, les carnets d'ordres ont bondi de 65% au deuxième trimestre et de 39% de janvier à juillet, grâce à l'export mais aussi au marché allemand», témoigne Ulrich Hermani, le directeur pour le Bade-Wurtemberg de la VDMA, la fédération allemande de la mécanique. «Sauf événement mondial imprévu, nous devrions retrouver notre niveau d'avant-crise d'ici six à douze mois», assure en souriant Mathias Kammüller. Une bonne nouvelle aussi pour la principale usine française de Trumpf, qui fabrique les bâtis ultra-précis des machines et emploie 150 personnes à Haguenau. Trumpf a passé cette crise sans licencier un seul de ses 4 000 salariés allemands. Cette mansuétude sociale, même dans une entreprise 100% familiale (lire l'encadré

► Suite de la page 23 leurs heures chômées. Un programme subventionné par l'Agentur für Arbeit leur a permis de se former en langues, au management ou de se remettre à niveau techniquement.

Autre élément clé dans la gestion de la crise: l'information du personnel. Chez Trumpf, ce dernier est avisé par courrier, chaque mois, de la marche des affaires. «Cela compte beaucoup pour que les sacrifices soient acceptés par les salariés», juge Uwe Cichowicz, le secrétaire du comité d'entreprise. Et aujourd'hui? Le Kurzarbeit est fini depuis juin. Heureusement, le marché reprend, car l'entreprise n'aurait pu tenir très longtemps sans licencié, admet Mathias Kammüller. «Nos capacités humaines sont intactes, nous pouvons suivre la reprise, se félicite le dirigeant. Certes, les carnets de commandes restent de 15 % inférieurs à ce qu'ils étaient avant la crise, mais c'est gérable. Et notez-le bien, je veux souligner le grand sens des responsabilités du gouvernement fédéral et de IG Metall durant ces deux années. Cela nous a beaucoup aidés.»

Le volet social n'est pas la seule expli-



FREDERIC MAIGROT/REA

Lean. L'ensemble de la production (ici, l'assemblage de machines de découpe) est géré en flux tendu, limitant ainsi les stocks.

cation de la résistance de Trumpf. Son organisation industrielle - aussi précise que ses machines de découpe laser TruMatic - a aussi joué un rôle clé. L'entreprise est ainsi organisée autour d'un système de gestion de production nommé Synchro. Dérivé du système Toyota, Synchro repose sur le juste-à-temps et la fabrication à la demande avec un système de logistique interne. L'usine est parsemée de tableaux d'affichage Synchro «et 2 % de notre effectif de production est assigné à la mise en place du système», note un de ses responsables, Christian Ahrens. Toute la production, composants et machines, est réalisée en flux tiré, que ce soit en interne ou chez les fournisseurs extérieurs, avec un système de «kanban», calqué sur l'automobile. Pour certaines pièces, les fournisseurs assurent même la livraison dans les ateliers. Quant aux machines, aussi imposantes soient-elles, elles sont assemblées en ligne et déplacées par pont roulant à chaque stade de montage horodaté.

La mise en place de ce système a permis de réduire drastiquement les temps de cycle. «Cela nous a évité toute surproduction, composants compris. À aucun moment, nous n'avons eu de stocks. Nous sommes restés parfaitement lean», lance Mathias Kammüller. Synchro, qui s'appuie sur un système SAP (une autre star du Bade-Wurtemberg), est même devenu un modèle. «C'est le benchmark pour le secteur dans le Land et même au plan national», assure Ulrich Hermani, de la VDMA.

D'ailleurs, Trumpf, qui sous-traite

60 % de ses composants, a converti ses principaux fournisseurs à son système. En matière d'achats, le groupe a une stratégie simple: la proximité. Ainsi, ses fournisseurs doivent se trouver à une cinquantaine de kilomètres autour de ses usines. C'est là l'un des éléments clés d'une organisation en réseau, avec d'autres industriels, les centres de formation, les universités et autres instituts Fraunhofer. Ce que l'on appelle ici la «Spätzle Connection», le réseau du plat de nouilles, en référence à un plat régional souabe. Cette stratégie est déclinée jusqu'en Chine: certains fournisseurs de Stuttgart se sont même installés dans le pays, avec l'aide de Trumpf.

INNOVER SANS CESSER, LA CLÉ DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

Pendant la crise, l'entreprise n'a pas non plus levé le pied sur la R&D, l'une de ses forces avec 7 % du chiffre d'affaires, deux fois la moyenne du secteur. «C'est la clé du succès de l'industrie allemande. Nos machines peuvent être plus chères, mais nous innovons sans cesse pour montrer à nos clients qu'ils sont gagnants», assène Mathias Kammüller. Bien que le bout du tunnel soit en vue, la direction travaille déjà à adapter son accord d'entreprise avec le comité d'entreprise, et avec IG Metall pour réduire ses coûts. En jouant sur la flexibilité, le temps de travail (réduction de 1,5 heure non payée) et le montant des primes. Uwe Cichowicz, le secrétaire du CE, n'y trouve d'ailleurs rien à redire sur le fond. «Bien sûr, nos positions de départ, notamment sur les réductions de prime, sont bien différentes. La direction voulait par exemple supprimer 100 % des bonus. Mais l'important est de parvenir à un accord. Notre priorité, c'est l'emploi.»

Le consensus à l'allemande fera-t-il encore ses preuves chez Trumpf? Il n'y a guère de doute. En attendant, à Ditzingen, on s'active pour préparer le salon Euroblech fin octobre. Le stand Trumpf sera l'un des plus imposants. De quoi ouvrir l'appétit de ses clients. Et refermer ce qui n'aura été qu'une mauvaise parenthèse? ■

**PIERRE-OLIVIER ROUAUD,
ENVOYÉ SPÉCIAL À STUTTGART**

“Pas de consensus, mais une priorité commune de l'emploi”

Jörg Hofmann, secrétaire général de IG Metall pour le Bade-Wurtemberg



PIERRE-OLIVIER ROUAUD

«Lors de cette crise, le patronat, le gouvernement et IG Metall ont su gérer ensemble la situation avec, pour priorité, l'emploi. Je ne parlerais pas de consensus, mais de volonté commune avec des discussions d'égal à égal. Cela s'est traduit par la flexibilité négociée entre les partenaires sociaux et aussi le soutien au chômage partiel par le gouvernement. C'est un

succès. Ici, l'effectif dans la métallurgie n'a reculé que de 5 %, alors que la production a chuté de 20 à 40 %. L'industrie ne pourrait redémarrer aussi vite, si elle ne pouvait compter sur une main-d'œuvre préservée. Déjà, le chômage est revenu à son niveau de 2005. Le volet négatif porte sur les salariés précaires, mais les embauches reprennent. La demande de +6 % dans la sidérurgie concerne peu notre région. Dans le Bade-Wurtemberg, nous avons négocié +4,2 % en 2008, +1 % en 2010 et nous avons obtenu +2,7 pour début 2011. Nous en sommes satisfaits.» ■ RECUEILLIS PAR P.-O.R.