Interview du Dr. Fritz Faulhaber, associé gérant

# « Nous sommes une entreprise animée par la technologie »

En l'espace d'une soixantaine d'années, FAULHABER est passée du stade de petite entreprise de Souabe à celui de leader de la technologie des micromoteurs dans la gamme des 0,01 à 200 mNm de puissance. Aujourd'hui, son catalogue atteint quelque 470 pages, l'offre produit est pléthorique pour les prochaines années et c'est avec une impatience légitime qu'on attend les futures innovations qui vont à nouveau faire parler du leader de marché issu du petit district souabe.

**Dr. Faulhaber, l'origine de la « success-story » de vos entraînements remonte à plus de 60 ans. Que représentent aujourd'hui l'entreprise et la marque FAULHABER ?**

Nous sommes une entreprise animée par la technologie. Déjà il y a 60 ans, l'idée de mon père de fonder sa société, à partir de la bobine d'induit sans sans fer autoportante qu'il avait mise au point, reposait sur des considérations strictement technologiques. Aujourd'hui, c'est toujours la quête de la fameuse « longueur d'avance » qui motive FAULHABER et qui continue à nous ouvrir de nouvelles voies, ainsi qu'à nos clients. C'est pourquoi la capacité d'innovation a toujours été et reste encore aujourd'hui la valeur cardinale de notre entreprise. Toutefois, il y a longtemps que nos innovations ne se limitent plus au strict champ du développement produit. Elles s'étendent désormais à tous les domaines de l'entreprise, avec un accent sur les procédés de production et de fabrication. L'implication de notre équipe, ainsi que la qualité et la fiabilité de notre travail, sont en fin de compte les éléments décisifs. Dans la période de trouble économique que nous traversons, la stabilité est une autre notion à laquelle s'attachent l'entreprise et la marque FAULHABER. Et il s'agit de la stabilité à tous les niveaux : management, exigence de qualité, croissance et finances. Car pour qu'une PME familiale classique parvienne à se maintenir sur le marché pendant 60 ans, il est clair qu'elle doit travailler dans la continuité. Cela peut sembler un peu simple et fastidieux, mais ça fonctionne depuis 60 ans.

**En 60 ans, FAULHABER a connu de nombreuses étapes-clés, et pas seulement technologiques. Quels sont vos souvenirs les plus marquants ?**

Depuis nos débuts, les faits technologiques marquants sont bien sûr nombreux. Avec nos clients, nous avons réalisé un grand nombre de projets qui, chacun pris isolément, sont tout simplement fantastiques. Qu'il s'agisse d'appareils photos, d'appareils médicaux, des fonds marins ou de l'espace, on nous y trouve. C'est la diversité de nos clients et de leurs projets qu'il nous a été donné de servir qui constitue la plus belle part de notre activité.

Mais c'est la croissance que nous avons réalisée sur cette période avec nos seuls moyens qui, à mon avis, reste le fait le plus marquant. Tous nos investissements sont financés sur notre propre tiroir caisse et nous ne faisons appel à des capitaux extérieurs qu'avec parcimonie, par exemple pour l'immobilier. Cette méthode nous a toujours réussi et nous avons le grand avantage de pouvoir orienter notre entreprise sur des objectifs à long terme sans avoir à prouver à chaque trimestre que nous sommes capables d'augmenter nos bénéfices ou à attendre l'autorisation d'un banquier pour engager une dépense.

C'est par nos propres moyens que nous sommes devenus le groupe FAULHABER actuel – qui compte tout de même 1 500 collaborateurs – que nous avons accru et élargi notre palette de technologies et de produits et que nous avons pu inscrire dans

la réalité l'ambition de construire les petits objets mobiles les plus fins du monde, à la limite du possible. Pour moi, c'est peut-être là l'événement le plus marquant de tous à ce jour.

**Jusqu'en 2009, des mots comme perte d'exploitation ou licenciement économique étaient étrangers à beaucoup d'entreprises allemandes. Quelles ont été les conséquences de la crise pour le groupe FAULHABER et en particulier pour le site de Schönaich ?**

Comme beaucoup de sociétés, la crise ne nous a bien sûr pas épargnés. Je dirais même au contraire, car nous fabriquons des composants pour l'industrie et la plupart des entreprises de ce secteur ont connu des temps très difficiles.
Le site de Schönaich et ses sous-traitants en ont souffert et nous avons été obligés de procéder à des ajustements économiques, notamment dans le domaine de la production. Toutefois, nos produits sont très exigeants et il faut une formation longue et intensive avant d'être capable de travailler avec régularité au niveau requis. C'est pourquoi nous avons préféré supporter des pertes et conserver nos collaborateurs aussi longtemps que possible plutôt que d'hypothéquer notre avenir.

C'est la première fois dans l'histoire de FAULHABER qu'une telle disposition a dû être prise et – je l'espère – prise avec recul et perspective. Globalement, je considère que nous nous sommes remis et que nous retrouvons notre niveau d'avant la crise.

**Comment jugez-vous l'Allemagne comme site de production pour le futur développement de FAULHABER ?**

Outre l'aspect high-tech, nos produits sont avant tout caractérisés par leur qualité élevée, laquelle est attendue par nos clients. Rien d'étonnant à cela si l'on considère les applications de nos produits. Dans des secteurs comme celui des appareils médicaux, il ne s'agit plus de savoir si un défaut peut être toléré sur une pièce sur 100. C'est interdit depuis longtemps. L'actualité, c'est le zéro-défaut ! S'agissant de l'Allemagne comme site de production, nous en avons identifié les enjeux depuis longtemps. C'est pourquoi nous sommes passés à la production automatisée il y a de nombreuses années, sans suppression d'emplois grâce à la croissance, et je pense que nous sommes aujourd'hui en mesure de produire en Allemagne un grand nombre de pièces avec la qualité de première classe requise, à des coûts compétitifs par rapport à la concurrence mondiale.

**Les exigences de qualité se sont-elles effectivement lourdement renforcées ?**

C'est très net. Les exigences de qualité ne cessent de se renforcer pour de nombreuses raisons, notamment juridiques. C'est pourquoi il est vital aussi pour les fabricants de composants industriels de faire le moins de fautes qu'il est humainement possible. La gestion de la qualité doit être abordée de manière proactive, c'est-à-dire que nous devons impérativement écarter les sources potentielles de défaut avant que le défaut ne se produise.

À ceci s'ajoute une tendance à la miniaturisation plus forte que jamais. On évolue à la limite du possible. L'exigence de plus de performance pour le plus faible encombrement possible conduit aussi à devoir intégrer un maximum de fonctions. De nombreux domaines d'application impliquent des plages de sollicitations extrêmement larges, comme par exemple pouvoir à la fois surgeler et cuire tout en fonctionnant avec fiabilité et précision. Les exigences se font sans cesse plus sévères et les ingénieurs de développement ont besoin de nous pour leur fournir des produits de qualité démontrée, capables de leur épargner un maximum de travail pour leur permettre de parvenir à leurs fins le plus rapidement possible et sans risque. Et nous devons toujours avoir une longueur d'avance aussi bien technique que qualitative sur ces besoins pour pouvoir y répondre.

**Quels sont actuellement les principaux secteurs utilisateurs pour votre entreprise ? Et où situez-vous ses futurs marchés de croissance ?**

Notre principal secteur utilisateur en Allemagne est celui de l'automatisation industrielle, c'est-à-dire les machines de précision et les machines spéciales, par exemple pour le montage SMT ou la fabrication de cellules solaires. Vient ensuite le secteur des appareils médicaux qui, au plan mondial, est vraisemblablement le plus important et le plus intéressant pour nous. Nous y sommes présents dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de l'automatisation des laboratoires avec des appareils d'analyse, de la chirurgie avec les robots opératoires et les pompes intracardiaques, ou encore de certaines technologies pour l'implantologie. L'aérospatial est aussi un important marché pour nous, bien que nos domaines d'application y aient été beaucoup plus diversifiées par le passé lorsque les instruments de vol étaient majoritairement à commande mécanique. Ils sont aujourd'hui surtout numériques. Les marchés vont et viennent, ainsi va la vie. Par exemple, nous fabriquions autrefois des centaines de milliers de moteurs pour les dictaphones, et pratiquement plus un seul aujourd'hui. Les moins chers sont tous fabriqués en Asie et les plus chers sont désormais tous numériques.

Un marché qui s'annonce fort pour nos technologies d'entraînement est celui du militaire.

**Pourquoi justement le militaire ?**

Il semble que la plupart des gens pensent que le secteur militaire est toujours à la pointe de la technologie. Il est sûr que, dans certains domaines, par exemple celui de la surveillance par satellite, les militaires sont très en avance. Mais il y a de nombreux domaines dans lesquels ils restent technologiquement très à la traîne par rapport à l'industrie. Dans ce domaine, l'optique et la robotique sont les secteurs d'application actuellement les plus intéressants pour nos produits. Nous avons par exemple en ce moment une application aux États Unis qui consiste en un robot de reconnaissance que l'on projette devant soi comme un ballon et qui se déploie pour inspecter l'environnement.

**Comment se positionne le groupe FAULHABER face à la concurrence mondiale actuelle et future, et notamment en termes de développement sur le marché asiatique ?**

Il est très difficile de donner une réponse générale à cette question, car chaque marché doit être considéré en lui-même, sans parler du marché asiatique qui a ses lois particulières. Pour nous autres Européens, le premier défi de ce marché consiste avant tout à comprendre les modalités de déroulement des affaires et de fonctionnement de ce marché. Dans un premier temps, le produit lui-même n'a rien à y voir.
Si vous essayez d'imposer la méthode allemande en Chine, vous y perdrez rapide-

ment votre latin. Pour réussir sur ce marché, il faut adopter un autre style et s'ouvrir à sa culture. Quant à savoir si nous pouvons y réussir, cela ne fait aucun doute. D'abord parce que nos produits sont technologiquement les meilleurs et, ensuite, parce que nous sommes capables de produire en petites et moyennes séries que nous pouvons personnaliser en fonction de chaque application. Il est en fait plus facile de fabriquer une série de deux millions de pièces que 100 ou 500 produits tous différents. C'est une de nos spécialités et elle ne correspond ni à la capacité, ni à l'objectif du fabricant asiatique moyen. C'est là que réside notre potentiel sur le marché asiatique : produire des solutions spéciales, taillées sur mesure en fonction du client et en petites séries. Et même dans un pays comme la Chine, dont les productions ont la réputation d'être à bas coût, on est prêt à payer le juste prix pour un produit de qualité.

**FAULHABER a ouvert son premier établissement en Chine en 2010. Comment y êtes-vous actuellement positionné en tant que constructeur européen ?**

La vente de nos produits dans le monde entier par l'intermédiaire de distributeurs est une formule qui a amplement fait ses preuves. Mais notre activité est moins axée aujourd'hui sur des produits standards que sur des solutions spéciales sur mesure. Un distributeur – il y a bien sûr des exceptions – n'a ni les capacités, ni le savoir-faire pour être un interlocuteur compétent auprès du client pour de telles applications. C'est pourquoi notre stratégie consiste, en parallèle avec nos distributeurs, à disposer de nos propres agences partout dans le monde où les marchés nécessitent cette proximité du client – et tel est le cas de la Chine.
Si nous y avons ouvert une agence, c'est en premier lieu pour des clients européens qui utilisent nos produits, qui fabriquent en Chine et qui réexportent. Pour le marché intérieur chinois, les produits en provenance d'Europe étaient à l'origine trop chers. Depuis, la population urbaine chinoise ne cesse de s'accroître et dispose aussi d'un revenu supérieur, ce qui fait que le marché chinois devient intéressant pour les entreprises occidentales qui fabriquent des produits comme les nôtres. Les écarts de prix n'en restent pas moins très importants et, surtout, la concurrence locale se développe. Les Chinois ne se contentent plus de copier les produits européens à moindre coût, mais développent de plus en plus des produits à forte valeur ajoutée qu'ils commercialisent aussi bien sur leur marché intérieur qu'à l'exportation. La Chine est donc un marché inconfortable, mais un marché qui, du strict point de vue des chiffres, est pour nous le plus prometteur en termes de potentiel de croissance.

**Vous nous avez dit que, technologiquement, vous évoluiez à la limite du possible dans de nombreux domaines. Avec quelle force et à quel rythme l'innovation produits peut-elle encore jouer un rôle pour un leader technologique comme FAULHABER ?**

Comme je l'ai souligné, notre capacité de développement technologique est d'une extrême importance pour notre avenir. Notre stratégie repose sur la sortie régulière de nouveaux produits de nos tuyaux, de manière à toujours avoir une longueur d'avance sur la concurrence. Nous y sommes généralement parvenus jusqu'ici. Presque chacune de nos technologies a été une première dans la profession. Il est vrai que nous ne sommes pas une entreprise strictement orientée sur la production, mais ce que nous produisons est d'un tel niveau de spécialité et de technologie qu'il est tout simplement hors de portée des autres au début. C'est ainsi que nous bénéficions toujours de deux ans d'avance avant que la concurrence nous rejoigne.

Nos cycles de développement sont relativement longs. Amener une nouvelle technologie à un niveau de maturité suffisant pour la commercialiser n'a rien à voir avec un simple changement de couleur du produit. Nous ne pouvons pas nous permettre de mettre sur le marché un produit qui ne serait pas fiable et mûr en termes de production. La sanction serait aussi sévère que rapide. C'est pour éviter ce genre de déconvenues que nous étirons un peu les délais de développement.

**Quelles sont vos perspectives d'avenir ? Comment voyez vous la technologie des entraînements et votre entreprise dans cinq ans ?**

Au risque de manquer d'originalité, je dirais que nous allons tout simplement rester fidèles à nos fondamentaux et continuer à nous appuyer sur la stabilité. Il est clair qu'on ne voit pour le moment aucun signe de rétablissement d'une économie saine et dynamique en Europe. C'est pourquoi nous ne prévoyons pas d'actions agressives et nous allons nous concentrer très fortement sur le développement produit.

Globalement, nous n'allons pas non plus sortir de notre environnement qui est celui de la technologie des entraînements. Nous pourrions certes construire des produits de nos clients, par exemple des pompes, mais nous ne le ferons pas car nous fabriquons des systèmes d'entraînement. Nous allons rester sous les 100 mm, nous allons continuer à offrir une précision et une fiabilité du plus haut niveau et nous allons continuer à ne proposer au marché que la performance maximale pour l'encombrement minimal.

L'an dernier, nous avons sorti quelques 16 nouveaux produits, variantes comprises. C'est le rythme qui est le nôtre actuellement et nos tuyaux sont déjà bien remplis pour les années à venir.

**Inauguration de FAULHABER Chine à Taicang en Octobre 2010**