

Delo : un *hidden champion* aux réseaux multiples

Solène Hazouard



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rea/3755>

DOI : 10.4000/rea.3755

ISBN : 978-2-8218-0880-5

ISSN : 1965-0787

Éditeur

CIRAC

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2009

Pagination : 21-26

ISSN : 1156-8992

Référence électronique

Solène Hazouard, « Delo : un *hidden champion* aux réseaux multiples », *Regards sur l'économie allemande* [En ligne], 92 | juillet 2009, mis en ligne le 01 juillet 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rea/3755> ; DOI : 10.4000/rea.3755

Delo : un *hidden champion* aux réseaux multiples

Solène Hazouard

Le fabricant de colles industrielles Delo est l'une des cinq PME familiales à avoir été choisies par la Fédération de l'industrie allemande (BDI) pour incarner les valeurs de ce Mittelstand industriel dont le rôle économique est plus que jamais déterminant en temps de crise. Implantée à Windach près de Munich, Delo a pour clients des entreprises comme Bosch, Daimler, Infineon ou Siemens, ses produits trouvant leur application dans des secteurs aussi variés que l'électronique, les cartes à puce, la sous-traitance automobile, la verrerie ou la plasturgie.

Avec 80 % de parts de marché mondiales dans le secteur des colles pour cartes à puce, 230 collaborateurs et un chiffre d'affaires 2008/2009 de 30 millions €, l'entreprise bavaroise fondée il y a près de 50 ans appartient à ce groupe des hidden champions caractéristiques du Mittelstand outre-Rhin : des PME, qui bien que positionnées au premier rang européen ou dans le trio de tête mondial, demeurent largement méconnues du grand public (Simon, 2007). Le succès de Delo repose, plus encore que pour ses homologues et les PME allemandes en général, sur sa capacité à se constituer un réseau de partenaires économiques et institutionnels. Car il est consolidé au niveau fédéral par l'engagement personnel de Sabine Herold, codirigeante et copropriétaire de l'entreprise.

L'activité de Delo relève de la chimie, quatrième branche de l'industrie allemande derrière l'industrie automobile, la construction mécanique et l'électrotechnique. La branche a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 178,8 milliards €, dont 54,7 % en dehors de l'Allemagne. En 2007, le CA s'élevait à 173,6 milliards €, la Bavière y contribuant à hauteur de 9,4 %, loin derrière la Rhénanie-du-Nord-Westphalie (31,6 %). Outre-Rhin, Delo fait partie de ces 91 % d'entreprises de la branche qui emploient moins de 250 salariés et constituent respectivement 24 % de l'emploi et 18,4 % du CA de l'industrie chimique (VCI, 2006). Car, bien que leur importance soit relative en termes d'effectifs ou de CA global, les PME jouent un rôle déterminant dans la structure d'une branche où plus de la moitié des entreprises occupe moins de 20 collaborateurs. Elles se consacrent notamment à la chimie des spécialités, dans des domaines (colles, laques, pigments, chimie des bâtiments) offrant des solutions adaptées aux besoins des clients (voir REA 76/06).

Au cours de l'exercice 2008/2009 (clos le 31 mars), l'entreprise bavaroise a réalisé 52 % de son CA à l'étranger, se plaçant ainsi au niveau de la moyenne allemande du secteur. Dans son processus d'internationalisation, elle a fait le choix de diversifier ses formes d'implantation. Delo fait ainsi appel à des distributeurs dans neuf pays européens (notamment la France, l'Autriche, la Suède, la Suisse et l'Espagne), en Asie (Chine, Singapour, Corée du Sud, Thaïlande), ainsi qu'aux Etats-Unis. Au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Italie en revanche, Delo dispose de ses propres ingénieurs commerciaux. La PME a en outre établi des bureaux de représentation en Chine, à Singapour et à Taiwan et possède depuis 2008 une filiale à Boston, qui a généré l'an dernier une croissance de 33 % de son CA aux Etats-Unis. Son réseau international est consolidé par la tenue d'une réunion annuelle entre les représentants des différents pays, destinée notamment à déterminer le meilleur partenaire à l'échelle mondiale. A cette occasion, les distributeurs présentent l'évolution de leurs marchés respectifs et se forment aux nouveaux produits de l'entreprise.

Un fleuron de la chimie des spécialités

Forte présence à l'international

Une PME familiale innovante et internationalisée

Dès sa création en 1961 à Munich, Delo commercialise des adhésifs pour l'industrie. En 1989, son rachat par l'entreprise ESPE Dental AG permet de transposer à l'échelle industrielle un savoir-faire acquis en médecine dentaire en matière de durcissement par la lumière. La même année, l'entreprise dépose un brevet pour l'activation préalable d'adhésifs durcissant à l'aide de cations. Après le déménagement de ses locaux dans la ville de Landsberg, située à 55 km à l'ouest de Munich, Delo se voit attribuer pour la première fois en 1996 le prix de la qualité de la part de son client Philips Sound Solutions (PSS). L'année suivante, la PME fait l'objet d'un *management buy-out* orchestré par Wolf-Dietrich Herold, alors directeur général d'ESPE Dental AG et de Delo depuis de nombreuses années, et sa femme Sabine Herold, entrée chez Delo en 1989, précédemment en charge des domaines ingénierie, marketing et vente. Par la suite, l'entreprise croît rapidement et en 2002, la relation client-fournisseur liant Delo à PSS est récompensée par l'Association des ingénieurs allemands (VDI). Un an plus tard, la PME reçoit le prix de l'innovation de l'association RadTech Europe pour son produit Dam&Fill®, qui présente la particularité de protéger les composants de cartes à puce. En 2007, ce même prix récompensera ses masses de scellement de diodes électroluminescentes organiques.

L'ouverture de la PME au continent asiatique se produit en 2004, avec l'implantation d'un bureau de représentation à Shanghai. Dans le cadre d'une étude comparative menée auprès de 167 entreprises à l'échelle fédérale, le fabricant de colles industrielles se voit décerner la même année le label « TOP 100 – entreprise innovante du *Mittelstand* », occupant la septième place dans la catégorie « climat innovant ». En raison de son expansion, Delo transfère en 2006 ses locaux de production, de stockage et d'expédition à Windach, à 40 km à l'ouest de Munich, sur un site de 25 000 m², soit 2,5 fois plus spacieux qu'à Landsberg. L'installation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise sera achevée l'année suivante. Enfin en 2008, Delo reçoit des mains du ministre bavarois de l'Économie le prix de la qualité dans la catégorie « industrie » et ouvre une première filiale sur le continent américain, à Boston.

Affiliation aux multiples fédérations professionnelles du secteur des adhésifs...

Conformément à l'usage outre-Rhin, Delo est affiliée aux fédérations professionnelles de son secteur d'activité. Ainsi, la PME est membre de la Fédération industrielle allemande des procédés adhésifs (*Industrieverband Klebstoffe e.V.*), dont les dirigeants font notamment partie du comité consultatif de la Fédération VCI auprès du Bundestag ou de la section « Techniques adhésives » de l'Association pour la chimie et les biotechnologies DECHEMA. L'entreprise appartient également à RadTech Europe, Association européenne pour la promotion des technologies de séchage par rayonnement UV et faisceau d'électrons pour joints, revêtements et adhésifs, qui comprend non moins de 300 membres issus de 26 pays. S'y ajoute son affiliation à la Fédération allemande de soudage et procédés associés (DVS), qui comptait en 2007 plus de 18 000 membres, dont 1 000 entreprises industrielles et commerciales.

...et de l'industrie chimique

Au niveau de la branche, les intérêts de l'entreprise sont représentés par sa codirigeante et codétentrice Sabine Herold, membre du Groupe de travail sur la recherche et du Comité des entrepreneurs indépendants de la Fédération VCI (siège : Francfort-sur-le-Main). A travers l'activité de ses 40 comités thématiques, la Fédération représente les intérêts de 1 600 entreprises implantées sur le territoire allemand auprès de responsables politiques, économiques, de la recherche et des médias. Sabine Herold fait également partie de l'Association DECHEMA qui regroupe plus de 5 500 chercheurs, ingénieurs, entreprises, institutions et centres de recherche, et dont la principale fonction est d'établir une passerelle entre recherche, milieux économiques et politiques et opinion publique.

Contribution à la politique fédérale, via l'engagement au sein du BDI...

Si une telle appartenance aux fédérations professionnelles de branche est certes non obligatoire, mais usuelle outre-Rhin, la participation de Sabine Herold au Comité pour les PME du BDI, dont elle est l'une des neuf responsables, témoigne du fort engagement personnel pour la défense des intérêts du *Mittelstand*, rendu possible notamment par l'organisation bicéphale de la direction de l'entreprise. Assumant pleinement sa fonction de porte-parole des PME outre-Rhin, Sabine Herold nous expliquait lors d'un entretien : « *les responsables de PME ont trop rarement accès au domaine politique. Mes diverses affiliations me permettent d'exposer mes idées et suggestions et de les soumettre, via les fédérations, aux décideurs politiques, ce qui représente un avantage considérable !* ». Contrairement aux autres comités du BDI, qui rassemblent des experts salariés d'entreprises ainsi que des représentants de fédérations membres du BDI, le Comité pour les PME, qui se réunit une à deux fois par an, est en effet composé de 57 entrepreneurs issus du *Mittelstand*, essentiellement propriétaires de leur entreprise. Ces derniers analysent les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien et élaborent des solutions, participant ainsi à la mise en place d'une politique globale de développement des PME. La nature transsectorielle de cette instance, cogérée par la Fédération des employeurs allemands (BDA), lui permet de s'impliquer

dans l'activité des comités d'experts spécialisés du BDI, secteur par secteur, et d'intervenir au nom du *Mittelstand* auprès des responsables politiques, des fédérations économiques et de l'opinion publique.

Ses responsabilités au sein du BDI ont permis à Sabine Herold de se joindre en mars 2006 à une délégation conduite par le ministre fédéral de l'Economie d'alors, Michael Glos, lors d'une visite du Japon et de Singapour, ou encore de rencontrer le 15 juin dernier le ministre actuel Karl-Theodor zu Guttenberg, à l'occasion de la Journée de l'Industrie allemande organisée par le BDI. Le tissage de liens avec les responsables politiques à l'échelle fédérale s'est vu par ailleurs renforcé en 2005 lors de la nomination, par le ministre de l'Economie (alors Wolfgang Clement), de la codirigeante de Delo au Conseil pour les PME du ministère fédéral de l'Economie (BMW). Le conseil, constitué pour la première fois en 1956 sous la présidence du ministre de l'Economie de l'époque Ludwig Erhard, se réunit deux fois par an. Composé d'experts indépendants, cet organe consultatif a pour vocation d'analyser l'évolution des PME au regard des changements structurels et des mesures de politique économique actuelles. Les thèmes abordés sont diversifiés : responsabilité des entreprises, politique fiscale et prélèvements sociaux, soutien à l'innovation, qualification des ressources humaines ou encore réduction de la paperasse. Les PME supportent en effet plus de 80 % du coût global des charges administratives outre-Rhin. Leur montant, estimé l'an dernier à 30 milliards € par le gouvernement fédéral, pourrait atteindre 40, voire 50 milliards € selon l'Office fédéral des statistiques (voir REA 89/08).

...et du Conseil pour les PME du ministère fédéral de l'Economie

Toujours sur le plan politique, Sabine Herold a pris part en 2007 à une réunion rassemblant une quinzaine d'entrepreneurs autour de la chancelière Angela Merkel et consacrée en premier lieu à l'impôt sur les successions : entre 2001 et 2007 en effet, non moins de 22 000 entreprises ont été confrontées à la question du renouvellement générationnel. A cette occasion, la copropriétaire de Delo a proposé de répartir le coût de la formation professionnelle continue à parts égales entre l'Etat fédéral, l'employeur et le salarié. Elle regrette en outre que « *les programmes actuels de formation continue [soient] uniquement destinés aux travailleurs non qualifiés* ». Et elle estime qu'une « *approche globale* » est nécessaire, puisque celle-ci offrirait des possibilités de formation continue vers des niveaux de qualification plus élevés : « *l'apprentissage tout au long de la vie est en effet une des clés de notre société du savoir. En élargissant les compétences d'une main-d'œuvre déjà qualifiée, les entreprises pourraient accroître leur compétitivité. Dans le cas de Delo, cela permettrait de faire évoluer des collaborateurs déjà formés, comme les techniciens de laboratoire, vers un plus haut degré de spécialisation* ». Sabine Herold défend par ailleurs l'idée d'une modernisation de l'aide fédérale à l'innovation et plaide dès lors en faveur du crédit d'impôt recherche (CIR), déjà mis en œuvre dans de nombreux pays européens, notamment en France : « *ce soutien direct aux entreprises diminuera automatiquement le poids de la fiscalité pour celles menant des activités de recherche, tout en réduisant considérablement la paperasse. La plupart des programmes d'aide se limitent au financement de projets. Et une fois la demande déposée, il faut souvent compter un an voire plus avant qu'elle soit acceptée. Une telle lourdeur administrative est inadaptée aux impératifs de marchés hautement réactifs !* ». Un sujet d'actualité, intégré le mois dernier au programme commun CDU/CSU en vue des prochaines élections au Bundestag.

Représentation des intérêts de l'entreprise, au niveau fédéral...

A l'échelle européenne, cette 'femme de réseaux' a participé fin 2004 à une manifestation organisée par l'UNICE (Union des Industries de la Communauté européenne, rebaptisée BusinessEurope en 2007), lors de laquelle elle a insisté sur les priorités des PME et leur manque de représentation à Bruxelles, permettant ainsi de confronter la théorie à la pratique.

...et à l'échelon européen

Par delà la coopération institutionnelle, Delo a établi au fil du temps un partenariat interentreprises, dans une double perspective de croissance et d'innovation. Afin de développer son implantation sur le continent asiatique, qui constituait déjà

L'Asie, un lieu d'implantation stratégique

22 % de son chiffre d'affaires en 2007/2008, le fabricant de colles industrielles privilégie l'échange d'expériences : le 17 juillet dernier, Sabine Herold a ouvert au nom du Comité Asie-Pacifique de l'Economie Allemande (*Asien-Pazifik-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft*, APA) le « Forum Asie-Pacifique » rassemblant à Nuremberg près de 400 responsables économiques. Depuis 1993, l'APA coordonne sur le sol allemand les activités est-asiatiques du BDI, des fédérations des chambres de commerce et d'industrie allemandes (DIHK), des banques (BdB) et du commerce extérieur et de gros (BGA) ainsi que les travaux de l'association de spécialistes de l'Asie qu'est l'*Ostasiatischer Verein* (voir REA 87/08). « *Je partage les idées de l'APA et milite volontiers pour la suppression des barrières mondiales limitant l'accès aux marchés via une libéralisation homogénéisée à l'échelle globale* », souligne Sabine Herold. « *Je me suis notamment engagée pour la suppression des barrières douanières et la protection de la propriété intellectuelle, mais aussi pour la mise en application de normes et standards communs, afin de faciliter le travail quotidien en Asie. Il est urgent de créer des règles unitaires en la matière au lieu de constituer un patchwork d'accords de libre-échange bilatéraux* ». Bien qu'initialement, l'Asie n'ait pas compté parmi les projets d'expansion de la PME bavaroise, plutôt orientée vers l'Europe, le choix est-asiatique a été motivé par la stratégie de délocalisation de ses clients, qui y ont implanté leurs sites de production dans des domaines tels que l'identification par radiofréquence (RFID) ou l'assemblage de téléphones mobiles. Comme nous l'explique Sabine Herold, « *l'ouverture de bureaux de représentation à Shanghai et Singapour allait de pair avec la volonté de garantir à nos clients un support technique optimal sur le terrain. Lors de la production, le processus de collage doit être irréprochable afin d'assurer la qualité du produit final* ».

Des partenariats interentreprises
dans le domaine des haut-parleurs
de téléphones mobiles,...

Outre une observation constante du marché dans certaines branches innovantes, la coopération client-fournisseur est vectrice d'innovation, dans une entreprise qui réalise tout de même 43 % de ses ventes avec des produits de moins de cinq ans. Depuis 1996, le fabricant de colles industrielles est régulièrement gratifié du titre de meilleur fournisseur de la filiale autrichienne de NXP (anciennement Philips Sound Solutions), elle-même leader dans le domaine des haut-parleurs de téléphones mobiles avec 30 % de parts de marché mondiales en 2008. Les critères déterminants se fondent non seulement sur la qualité des produits et le respect des délais de livraison, mais aussi sur le soutien technique apporté au client, parfois très en amont dans la phase de développement des produits. A l'occasion de la dernière cérémonie annuelle de remise des prix qui s'est tenue en octobre 2008, le responsable des achats mondiaux de NXP Autriche a souligné le rôle de premier ordre joué par des fournisseurs fiables et pérennes dans le succès d'une entreprise. Toujours dans le cadre de ce partenariat, Philips Sound Solutions et Delo ont reçu en 2002 le prix *Win/Win-Cup*, attribué par l'Association des ingénieurs allemands (VDI), qui honorait la meilleure relation client-fournisseur parmi 17 groupes candidats. Cette distinction a permis de récompenser la stratégie de la PME qui consiste à travailler en coopération avec des clients clés présents sur des marchés à forte croissance. Cette stratégie est une réussite dans d'autres secteurs, par exemple celui des cartes à puces (partenaire : Infineon).

...de l'identification par
radiofréquence...

En partenariat avec Intune Circuits, fabricant finnois d'antennes RFID, et Mühlbauer, leader allemand sur les lignes de production d'étiquettes RFID, Delo a mené courant 2007 un projet de recherche sur ce marché porteur, qui représente un potentiel de plus de 20 milliards € à l'échelle mondiale en 2016. Définissant la compatibilité entre colles et antennes dans des conditions de production, Delo a contribué à l'élaboration d'une solution couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur RFID.

...et des diodes
électroluminescentes
organiques

Avec l'entreprise Merck, qui commercialise les produits de la PME via son réseau de distribution mondial, Delo a conclu en juin 2008 un partenariat stratégique en vue de développer et mettre sur le marché de nouveaux adhésifs pour les composants de diodes électroluminescentes organiques produits par Merck. Actuellement utilisée pour les écrans de lecteurs MP3 et de téléphones mobiles, cette

technologie est appelée à s'étendre aux écrans grand format, ce qui représente un fort potentiel en termes de chiffre d'affaires. Il s'agit ici d'un exemple de coopération réussie entre deux entreprises allemandes d'histoire et de structure totalement différentes. Le groupe Merck, qui a réalisé un CA de 7,6 milliards € en 2008, emploie plus de 32 000 salariés dans près de 60 pays. Il demeure cependant une entreprise familiale, la société en commandite par action (KGaA) étant détenue à hauteur d'environ 70 % par les membres de la famille Merck.

La coopération interentreprises se poursuit dans le cadre d'*InnoNet*, programme du ministère fédéral de l'Économie pour le soutien à la recherche dans les PME, intégré en 2008 au *Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM ; voir REA 90/09)*. Le programme a permis la réalisation d'un projet mené conjointement par Delo, l'entreprise allemande de transformation du verre Wagener et le fabricant suisse de systèmes en acier pour la construction de façades Jansen, en coopération avec l'Université technique de Dresde et l'Université de Duisbourg-Essen. Ce travail en partenariat science/industrie, « *un échange réciproque d'ordre fondamental* », comme le souligne Sabine Herold, a abouti en janvier 2009 à la présentation à Munich d'un nouveau concept de façade dans une construction hybride de verre et de métal, permettant de réduire la consommation énergétique.

D'autres projets, initiés selon les besoins des clients, sont menés avec le concours de l'Institut Fraunhofer de technique de fabrication et de recherche appliquée sur les matériaux (IFAM ; Brême). Un partenariat dont Sabine Herold décrit ainsi les enjeux stratégiques : « *l'IFAM dispose d'équipements test, très onéreux à l'achat, notamment dans le domaine de la micro-électronique. Nous demandons donc à l'Institut de réaliser des tests et mesures pour nos applications clients afin que nos produits puissent être homologués. En contrepartie, il arrive souvent que l'IFAM nous mette en relation avec de nouveaux clients* ».

Delo a par ailleurs travaillé avec l'Université d'Augsbourg, dans le cadre d'une enquête menée par 11 étudiants auprès de plusieurs entreprises, sur des thématiques de gestion du personnel comme les mesures de formation, le transfert de connaissances et la recherche de jeunes talents. En outre, l'entreprise reçoit régulièrement des enfants d'écoles de la région dans ses laboratoires et prend part à des manifestations organisées à l'échelle fédérale visant à éveiller l'intérêt des adolescents pour les métiers requérant l'apprentissage des sciences dures, comme le « *Girls' Day* », journée annuelle d'initiation des écolières allemandes aux sciences et techniques créée en 2001, ou encore la « *Journée de la technique* », impulsée en 2004 par des associations et fédérations scientifiques et techniques comme le VDI, la Fédération de l'électrotechnique, de l'électronique et des technologies de l'information (VDE) ou la Fédération allemande de soudage et procédés associés (DVS).

Cette dernière s'associe à la Fédération européenne des procédés de soudure, de collage et de découpe (EWF) pour proposer des formations en matière de techniques de collage, organisées par l'IFAM en partenariat avec les ingénieurs de Delo. D'après Sabine Herold, cette collaboration de longue date offre l'opportunité de « *combinaison idéale de la théorie et la pratique* ». Delo organise par ailleurs ses propres séminaires de techniques de collage ainsi que des formations à destination des clients, à l'instar de la plupart des PME hautement compétitives outre-Rhin.

Ces six dernières années, l'entreprise a beaucoup recruté, multipliant par deux le nombre de ses collaborateurs. L'identité de la PME est fondée sur le respect des compétences, et par là même des individus. Cette politique a contribué à faire de l'entreprise en 2007 l'un des 100 meilleurs employeurs dans le cadre de l'initiative « *Top Job* » du ministère fédéral de l'Économie, tandis qu'en 2009, Delo se voyait attribuer une distinction analogue à l'issue du concours « *Great Place to Work* » qui évaluait, auprès de 257 entreprises, la qualité du management et du travail en équipe, le respect, le *fair-play*, les possibilités d'évolution professionnelle et la satisfaction dans le travail.

Participation à un projet de recherche science/industrie *InnoNet*...

...et coopération régulière avec un institut Fraunhofer

Un dialogue constant avec universités et écoles en quête de jeunes talents

Une offre de formation riche

L'importance du facteur humain

Un engagement local typique du *Mittelstand*

Comme dans nombre d'entreprises allemandes, la responsabilité de Delo à l'échelle locale se traduit par la mise en place de coopérations d'ordre culturel et social. Sur le plan culturel, ce *hidden champion* a sponsorisé en 2006 les activités du théâtre de la ville de Landsberg, en vue de créer un lien entre l'art et l'industrie. Delo a également participé en 2008 au financement du festival du court métrage de la ville de Dießen. L'entreprise renforce ainsi son ancrage régional, en soutenant par ailleurs un programme d'aide aux enfants défavorisés du district ou encore, en 2007, l'initiative bavaroise « 3 jours pour les héros » lors de laquelle des groupes d'adolescents mènent, sur une base bénévole, des actions sociales, culturelles ou écologiques. Sur le plan social, avant de s'implanter sur le site de Windach, la PME a apporté un soutien financier aux crèches de la ville afin d'anticiper les besoins de ses nombreuses collaboratrices.

MALGRÉ UN LÉGER REcul DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU DERNIER EXERCICE 2008/2009 (-3 %) dû aux répercussions de la crise économique globale au second semestre, Delo semble disposer d'un certain nombre d'atouts dans ce contexte exceptionnel. Au cours des dernières années, le fabricant des colles industrielles désormais présentes dans un téléphone mobile sur deux à l'échelle mondiale a su tisser un réseau multidimensionnel qui lui permet de peser sur les stratégies sectorielles et les politiques fédérales relatives au *Mittelstand*, de consolider ses liens interentreprises et d'assurer un apport de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine des sciences dures, souvent délaissées par les étudiants, et encore plus par les étudiantes.

Par ailleurs, pour pallier les difficultés de la crise, l'entreprise continuera, en 2009/2010, de consacrer 10 % de son chiffre d'affaires à la R&D, se situant bien au-dessus de la moyenne de l'industrie chimique en 2008 (5,4 %). Car, souligne son codétenteur et codirigeant Wolf-Dietrich Herold, résumant ainsi non seulement la philosophie de son entreprise, mais aussi celle de l'ensemble des PME industrielles innovantes : « *les investissements dans les domaines d'avenir et les produits innovants revêtent une importance capitale pour ressortir plus forts de la crise* ». Et si malgré ses nombreux atouts, cette entreprise de *B to B* reste bien souvent méconnue du client final (et par extension du grand public), c'est pour des raisons stratégiques, comme nous l'indique Sabine Herold : « *nous préférons être en contact direct avec nos clients et nous concentrer exclusivement sur notre travail* ».

Indications bibliographiques

- **BOURGEOIS I.**, « L'innovation, priorité absolue pour les PME industrielles », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 90/2009
- **BOURGEOIS I.**, « Entreprises familiales : un rôle clef outre-Rhin », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 82/2007
- **BOURGEOIS I.**, « REACH : une régulation par la loi ou le contrat ? », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 76/2006
- « Le facteur humain au cœur du réseau bavarois *Sensorik*. Un entretien avec Hubert Steigerwald », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 90/2009
- **HAZOUARD S.**, « Des entreprises allemandes bien positionnées en Chine », Dossier spécial Chine, *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 87/2008
- **HAZOUARD S.**, « Le groupe Würth : un champion de la croissance », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 85/2008
- « Le pôle biotech de Munich : une "culture de l'innovation". Un entretien avec Horst Domdey », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 86/2008
- **SIMON H.**, *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Campus Verlag, Francfort, 2007
- **VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE (VCI)**, *Chemiewirtschaft in Zahlen 2008*, Francfort, septembre 2008
- **VOGT E.**, « Les PME allemandes veulent une baisse des prélèvements, pas des subventions », *Regards sur l'Economie Allemande*, n° 89/2008
- www.asien-pazifik-ausschuss.de ; www.bdi-online.de ; www.bmwi.de ; www.dechema.de ; www.delo.de ; www.die-verbindungs-spezialisten.de ; www.greatplacetowork.de ; www.klebstoffe.com ; www.radtech-europe.com ; www.vci.de.