

Porte ouverte sur l'entreprise Tryba!

Johannes Tryba dans la menuiserie familiale vers 1960. © Tryba

Sa réussite spectaculaire en trois décennies laisse rêveur... Avec 1800 salariés, un C.A de 410 millions d'euros en 2011 malgré la crise, 3500 fenêtres, portes et volets fabriqués chaque jour sur 19 sites de production en Europe, une diversification dans les énergies renouvelables et une Fondation, Tryba fait aujourd'hui partie des 5 entreprises leader de la menuiserie européenne. Et pourtant, tout est parti d'un petit atelier de menuiserie allemand !...

Tout commence en Allemagne dans la région de Silésie. En 1900, Johann Tryba, menuisier de formation achète un petit atelier à Gliwice. En 1934, son fils Walter le rejoint pour devenir apprenti à son tour. Mais la guerre éclate, Walter est fait prisonnier et la Silésie passe aux mains de la Pologne. Libéré après 1945 mais poussé à l'exode avec les autres Allemands de Silésie, Walter prend alors femme et bagages et rachète en 1956 un nouvel atelier à Baden Baden en Allemagne où son fils Johannes apprend le métier à son tour. Il a 16 ans, s'ennuie à l'école mais ne manque pas d'ambition. Comment donner une autre dimension au petit atelier paternel ? Deux solutions s'offrent alors. Se lancer dans la GSB¹ qui démarre « *mais nous n'étions pas des négociants* » raconte ce dernier, fondateur et actuel PDG du Groupe. Ou dans la fenêtre, un produit que l'on peut faire en série, facile à industrialiser. Le PVC, qui vient de faire son apparition sur le marché, pourrait se prêter à cela.

LA MENUISERIE, UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Les premières fenêtres sortent en 1976. Le marché allemand se confirmant, Johannes embauche des Alsaciens qui passent la frontière pour venir travailler. Leur compétence, leur ardeur au travail et leur bon esprit incitent le jeune patron à regarder par delà le Rhin. Et s'il franchissait la frontière pour s'installer là bas ? Les terrains sont connus pour

être peu chers, la main d'œuvre est qualifiée et les aides ne manquent pas.

Johannes écrit à la ville de Strasbourg qui le met en contact avec l'ADIRA². Créé en 1950, l'organisme a pour objet de promouvoir le développement économique de l'Alsace ravagée par la seconde guerre. Pour revitaliser la région, l'ADIRA a prospecté sans relâche pour inciter les entreprises à venir s'installer sur place. Rien qu'entre 1954 et 1970, 40 % des emplois créés en Alsace dans l'industrie ont été le fruit de capitaux étrangers, notamment allemands. Reste que le contexte de ces années 80 n'est pas bon et il faut à Johannes Tryba une bonne dose d'audace et d'inconscience pour franchir la frontière. Alors que l'Allemagne caracolait en tête de l'Europe³, l'Alsace, elle, est en crise avec 138 % d'augmentation du chômage contre 72 % au niveau national. Qu'importe ! En 1979, le jeune Allemand achète un terrain à Gundershoffen, à 40 kms de la frontière, et procède aux premières embauches. « *J'avais vu une petite affiche, raconte cette employée de la première heure, il fallait se présenter un dimanche matin mais on ne savait pas pour quelle activité. Le patron recevait les candidats dans une bicoque au milieu des champs* ». Avec l'aide de ses 12 employés, il construit un bâtiment de 1 200m² et chacun met la main à la pâte.

DES OUVERTURES « COUSUES MAIN »

Les débuts sont modestes « *3 ou 4 fenêtres par jour et très peu de machines* » se souvient cet autre ancien. Et puis, le rythme s'accélère et on passe à 20 fenêtres par jour. Le marché est alors essentiellement allemand. Les consommateurs outre-Rhin, qui ont une industrie chimique puissante, apprécient les qualités du PVC, ce qui n'est pas le cas de l'Hexagone. En France, ce matériau est encore assimilé à du vulgaire « plastique » auquel on préfère systématiquement le bois. Le savoir-faire de l'usine et les qualités objectives du produit finissent pourtant par conquérir la clientèle française, strictement locale dans un premier temps. Les modèles proposés s'élargissent, un deuxième atelier est créé, les premières machines automatisées sont implantées et le pilotage par ordinateur fait son apparition dans les ateliers en 1988. Entre temps, Johannes Tryba a également mis en place un réseau de concessionnaires pour mailler la France de points de vente. Une force de frappe sans pareille qui booste encore les commandes.

La décennie 90 est celle de toutes les expansions. Créations de nouvelles usines, politique d'acquisitions en France mais aussi en Allemagne, en Suisse et en Belgique. En 1995, l'entreprise crée même sa propre unité de double vitrage isolant pour une fenêtre conçue de A à Z et toujours « sur mesure ». Ici, pas de standard. Pas de stock. La fabrication « à la carte » fait partie du credo de la maison. Chaque porte ou fenêtre étant unique et adaptée à la demande du client, il faut en permanence inventer, calculer des courbes, arrondir des angles, mettre au point des procédés toujours plus audacieux et novateurs. « *Et tout cela avec des milliers de teintes, de formes, de tailles et de modèles déclinables selon le climat mais aussi la*

culture du pays ! », explique Didier Marx, directeur de l'usine. On ne fait pas la même fenêtre pour un chalet de montagne ou pour une maison méditerranéenne. Chaque pays ou région a sa propre culture de « l'ouverture » qui est aussi sa propre relation au monde extérieur... Une complexité technique difficile à imaginer à première vue mais qui explique un service R&D de plus de 50 informaticiens ! Et plus d'un brevet par an déposé depuis 30 ans pour des défis technologiques toujours plus complexes. Pratique puis esthétique, la fenêtre d'aujourd'hui doit être « intelligente ». Fenêtre chauffante pour transformer le froid extérieur en énergie, vitres auto nettoyantes, porte d'entrée à reconnaissance digitale qui va jusqu'à intégrer la croissance des doigts des enfants de la maison !...

UNE CULTURE D'ENTREPRISE TRÈS FORTE

Cette recherche constante sur les matériaux, l'isolation thermique, l'économie d'énergie et la protection de l'environnement grâce au recyclage systématique des déchets, amène le groupe à s'intéresser aux énergies nouvelles. Dès 2004, l'entreprise qui a pris le nom d'Atria, commercialise des systèmes de chauffage à énergie renouvelable (solaire thermique et photovoltaïque, chaudières à granulés, pompes à chaleur...) Cette préoccupation éco-citoyenne est ancrée dans ses valeurs depuis longtemps. Dès 1980 en effet, Tryba avait déjà mis au point un système pour récupérer la chaleur d'un local informatique et la réinjecter en chauffage dans ses ateliers. Et installé des voitures électriques pour circuler sur ses sites de production⁴. Pour Johannes Tryba, ce militantisme citoyen rime également avec engagement social et partage solidaire. Parce que « *c'est justement quand tout va bien qu'il faut s'ouvrir aux autres* ». En France, l'entreprise crée un centre de formation professionnelle « *pour que chacun ait la volonté d'apprendre* », apporte son soutien à des associations locales ou sportives, s'engage dans des opérations humanitaires ou de mécénat. À l'étranger, elle oeuvre par le biais de sa Fondation « *a world for children* » créée en 2008. Soutien d'un orphelinat en Roumanie, construction d'écoles maternelles, aide au Vietnam de 1100 enfants issus de la grande pauvreté grâce aux actions solidaires⁵, don à Emmaüs de plusieurs centaines de fenêtres...

Une chose est sûre. Plus que les simples explications d'un marché porteur, la réussite Tryba est avant tout due à des valeurs et à un système de management largement inspiré du modèle de gestion à l'allemande. Ici, l'ancrage territorial est fort, tout le monde se connaît, la confrontation est directe et la concertation de règle, la distance hiérarchique est faible⁶ et chaque cadre dirigeant est associé aux décisions et au capital de l'entreprise. Le terreau idéal pour favoriser la participation, l'implication et la responsabilisation des salariés... ses couleurs d'antan !

Hélène Géli

Un grand merci à Johannes Tryba, Didier Marx, Sophie Unfried et Annelise Kehren pour leurs témoignages, leur disponibilité et leur prêt de photographies.



Johannes Tryba, le grand-père de Johannes Tryba. © Tryba

³ L'Allemagne est alors considérée comme la « locomotive de l'Europe ».

⁴ Tryba a été le 1^{er} groupe français de son secteur à obtenir la certification ISO 14001 en 2009.

⁵ Pour 1h travaillée bénévolement, Tryba s'engage à payer 1 mois de parrainage à un enfant (école, nourriture, soins etc...). En 2012, l'entreprise a engrangé 2500h qu'elle a transformées en 250 parrainages...

⁶ Chaque année depuis 30 ans, c'est Johannes Tryba lui-même qui, à l'arbre de Noël de la Société, tient le rôle... du Père Noël !

¹ Grande Surface de Bricolage.

² Association de Développement et d'Industrialisation pour la Région Alsacienne. C'est le nouveau nom du CEAIA créé en 1950 (Comité d'Étude et d'Action pour l'Économie Alsacienne).