

L'opération Krysalean : une crise, opportunité d'un nouveau

par

■ Paul Raguin ■

Président du directoire d'éolane

En bref

Pendant quarante ans, éolane n'a cessé d'accumuler les succès en France et à l'international. La crise engendrée par l'effondrement des cours du pétrole au premier semestre 2015 a toutefois conduit Paul Raguin, créateur de cette entreprise de services industriels en électronique professionnelle, à remettre en cause son *business model* et à lancer le plan de transformation Krysalean. Pour résister à la dépression du marché français et stimuler son développement à l'étranger, l'entreprise a notamment renforcé son organisation commerciale et marketing, centralisé les achats et la R&D, réduit son périmètre industriel et modifié l'organigramme en créant des pôles intermédiaires. Ces mesures volontaires et parfois difficiles ont permis de limiter les pertes et de préparer l'avenir. Elles témoignent de l'importance accordée à l'innovation et à l'esprit d'entrepreneuriat chez éolane.

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2016) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Bien que la marque éolane ne soit apparue qu'en 2000, cette entreprise, que j'ai moi-même créée, existe depuis quarante ans. Elle est née en 1975 dans le Haut-Anjou et a connu depuis de nombreuses conquêtes, mais aussi, plus récemment, quelques tempêtes.

Les succès d'éolane

Pour Peter Thiel, le fondateur de PayPal, tout le problème d'un créateur d'entreprise est de passer de zéro à un, c'est-à-dire de rien à quelque chose. Il me semble que la trajectoire d'éolane en offre un bon témoignage. Notre premier métier était la sous-traitance électronique, puis nous avons créé un bureau d'études et développé, dès 1998, un réseau en France et à l'international à partir d'acquisitions successives. La montée en puissance de l'entreprise est passée par plusieurs étapes importantes. Après l'implantation de deux unités au Maroc et en Chine en 2004, nous avons renforcé nos moyens d'innovation en intégrant des bureaux d'études en 2009. Nous possédons désormais une équipe de deux cents personnes en recherche et développement (R&D). En 2012, nous avons intensifié notre internationalisation et nous avons lancé, en 2015, la Cité de l'objet connecté, inaugurée par le président de la République, François Hollande, le ministre de l'Économie, Emmanuel Macron, et la secrétaire d'État chargée du numérique, Axelle Lemaire.

Le métier d'éolane

Quel est exactement notre métier ? Nous créons des systèmes et des sous-systèmes destinés à lier le hardware et le software pour le compte de grands clients français et internationaux dans les secteurs de la défense (18 % de notre chiffre d'affaires), de l'aéronautique civile et spatiale (8 %), du ferroviaire et du transport public (13 %), de l'énergie (8 %), de la santé et du bien-être (9 %), de l'industrie (18 %), des télécommunications (21 %) et de l'automobile et des engins roulants (10 %). Nous ne sommes pas positionnés sur les marchés grands publics mais sur les marchés professionnels, dits de biens d'équipement. Nous ne cherchons pas à faire du volume. Dans le secteur de l'électronique, celui-ci est désormais l'apanage des "pays low cost" tels que la Chine et l'Inde.

Le réseau éolane est toutefois présent sur quatre continents : dix-sept implantations en France de bureaux d'études et d'unités industrielles ; deux sociétés à Berlin (cent personnes) et à Tallinn (trois cents personnes) ; trois sociétés en Chine à Suzhou (une société de *sourcing*, une société industrielle de conception et de fabrication de matériel électronique et une deuxième cité de l'objet connecté) ; des sociétés dans le sud de l'Inde (trois cents personnes) et au Maroc. Nous avons également des partenaires à Boston, Toronto et Saigon.

Caractéristiques majeures de l'entreprise

Aujourd'hui, nous réalisons un chiffre d'affaires de 375 millions d'euros. Notre résultat net est faible puisqu'il ne représente qu'1,5 % du chiffre d'affaires, mais c'est généralement le cas dans notre métier. Nous avons sept cents clients et trois mille deux cents collaborateurs dans le monde, dont mille cinq cents techniciens et cinq cents ingénieurs. Nous sommes leader sur le marché français et numéro trois en Europe.

Je détiens la quasi-totalité du capital de l'entreprise. Son bilan s'élève à 200 millions d'euros, dont 50 millions de capitaux propres. Notre dette, qui atteint 40 millions d'euros, est constituée pour les trois quarts par de l'endettement à court terme, soit un handicap en cas de retournement de la conjoncture. Notre besoin en fonds de roulement est de 75 millions d'euros. L'activité R&D d'éolane représente 18 millions d'euros et nous traitons cent cinquante projets par an. Nous travaillons sur une multitude de niches de produits et de clients. Nous proposons du sur-mesure pour des petites séries. La part française de notre activité reste dominante puisqu'elle représente 75 % du chiffre d'affaires. Notre développement international cible les marchés locaux. Que ce soit en Allemagne, en Finlande, en Chine ou en Inde, nous prospectons sans cesse de nouveaux clients.

Nos alliances

Éolane a noué des alliances dans le cadre du Comité Richelieu, qui encourage le développement des technologies nouvelles en France. Nous sommes également administrateur du Pacte PME, qui facilite les relations entre les grands groupes et les PME. Je suis par ailleurs président d'un cluster de l'électronique dans l'ouest de la France : We Network regroupe six cents entreprises unies dans la recherche de solutions nouvelles face à l'évolution rapide des métiers. Enfin, nous sommes impliqués dans plusieurs pôles de compétitivité : Systematic en Île-de-France, Opticsvalley à Paris, Minalogic à Grenoble et Euripides, un cluster européen.

Nos réalisations

Parmi les projets innovants que nous développons, je voudrais citer Slash+, un système de géolocalisation des équipements dans les hôpitaux, mais aussi un projet avec Airbus Défense & Sécurité dans le domaine de la cybersécurité (terminaux radio pour la police et les pompiers), un système de vidéosurveillance embarquée dans les autobus, un laboratoire de nanotechnologies spécialisé dans l'imagerie nanométrique en temps réel et, enfin, les réseaux de communication LORA et SIGFOX dédiés au marché de l'Internet des objets connectés. Nous réalisons par ailleurs la partie électronique du cœur artificiel CARMAT et nous travaillons dans le domaine de la sécurité pour les centrales nucléaires et sur le radar de pointe de l'avion Rafale.

La diversité de nos activités est un gage de sécurité, mais notre absence de spécialisation peut s'avérer un handicap : nous ne sommes pas toujours identifiés comme un acteur incontournable dans certains métiers.

Nos valeurs et nos piliers d'avenir

Dans un modèle éclaté tel que le nôtre, un socle de six valeurs simples et fédératrices était indispensable pour permettre à nos vingt-cinq filiales de travailler en lien étroit. Ces valeurs sont : le client d'abord ; le respect et la valorisation des personnes ; la tenue des engagements en interne comme en externe ; l'excellence dans les détails ; la chasse aux gaspillages ; et la culture du résultat. Sur le plan opérationnel, notre objectif est de nous maintenir à un niveau d'excellence en matière de technologie et de services industriels.

Notre stratégie est construite sur trois *piliers d'avenir*. Le premier est l'international, car le marché français n'est pas très porteur depuis quelques années. Le deuxième est l'innovation, qu'elle soit technologique, sociale, commerciale, financière ou dans notre communication. Le troisième est celui des talents : notre capacité à les développer, à les garder et à les recruter fait toute la différence auprès de nos clients.

Face à la crise

Le marché français de l'électronique traverse actuellement une phase de dépression et donne malheureusement peu de signes de reprise pour les prochaines années.

La dépression du marché français

Nous sommes quatre cents acteurs dans notre secteur en France. La concurrence est forte et pèse sur les marges, la rentabilité du marché est faible. Notre environnement est très inconfortable, avec des prévisions de moins en moins stables et des retournements inattendus, qui génèrent des difficultés en termes de stocks. Les reports de projets et la rigidité du marché du travail constituent également des difficultés. Ce contexte de régression relative de nos marchés nous place en interne en situation de suréquipement et de sureffectif. En trois ans, nous avons perdu un mois de visibilité sur les sept dont nous bénéficions auparavant sur notre carnet de commandes. Nos clients anticipent moins leurs propres besoins, ce qui complique notre activité. Il faut souligner, enfin, la surcharge de nos bureaux d'études liée à la difficulté de recruter des chefs de projet et des ingénieurs de qualité.

À l'international, en revanche, le marché est en forte croissance : l'activité d'éolane a crû de 40% en trois ans pour la Chine, l'Europe du Nord et l'Inde. Dans ces zones, notre rentabilité atteint environ 7% du chiffre d'affaires. Du fait de la mondialisation, et malgré l'évolution des technologies, les grandes entreprises françaises continuent

de développer leurs projets à l'étranger, mais elles ne nous ont jamais apporté leur aide pour nous implanter sur ces marchés. Celles qui se sont installées en Inde sont intéressées par notre présence dans ce pays, mais elles n'y ont pas contribué.

Trois facteurs de crise concomitants

Au premier semestre 2015, nous avons affronté trois facteurs de crise concomitants. Le premier est la chute du prix du pétrole, passé de 110 à 50 dollars le baril. Elle a provoqué l'interruption de projets d'exploration pétrolière dans lesquels nous étions impliqués, soit 15 millions d'euros perdus en marge brute et la suppression de deux cent vingt-cinq emplois. Deuxième facteur de crise, nous avons été confrontés durant cette période à un pic de remboursement de la dette, faute d'un lissage suffisant de nos échéances dans le temps. Nous avons mené plusieurs opérations de croissance externe en juillet 2010. Or, nous avons pour pratique de rembourser nos dettes sur cinq ans. Nous avons donc 17 millions d'euros à rembourser en 2015, ce qui tombait mal. Enfin, troisième facteur de crise, 10 millions d'euros de stocks nous ont été imposés par un client dans le cadre d'un contrat logistique. Nous avons dû les reporter sur 2016 et espérons pouvoir les écouler peu à peu.

Ces trois facteurs ont lourdement pesé sur notre situation. À la fin du premier semestre 2015, nous affichions 4 millions d'euros de pertes. Nous avons réussi à les limiter à seulement 0,5 million pour l'exercice 2015, avec un chiffre d'affaires stable par rapport à 2014, mais des marges moindres. En raison des surstocks, nous avons connu une augmentation de notre besoin en fonds de roulement et des tensions sur la trésorerie. Au mois de mai 2015, avec le soutien de plusieurs banques, nous avons lancé un plan de transformation chiffré à 20 millions d'euros.

Nos atouts pour résister

Dans ce contexte difficile, nous possédons un atout majeur puisque nous avons un actionariat patient. Nous travaillons sur le long terme et nous ne sommes pas soumis à des contraintes court-termistes. Par ailleurs, il règne dans l'entreprise un esprit d'entrepreneuriat partagé. L'innovation et une culture industrielle forte font partie de notre ADN. Nous proposons une offre internationale sur des marchés locaux : nous ne délocalisons pas nos activités françaises, mais nous allons chercher à l'étranger de nouvelles activités. Nous aidons d'ailleurs les entreprises françaises qui veulent s'installer avec nous sur ces marchés. En outre, nous sommes reconnus comme un acteur clé dans notre métier et nous jouissons d'une notoriété et d'une autorité incontestables sur le marché français. Enfin, le fonctionnement en réseau de nos filiales nous apporte une grande agilité, que nous ne cessons de faire fructifier.

Le plan de transformation Krysalean

Les difficultés que nous avons rencontrées au premier semestre 2015 ont toutefois rendu indispensable la mise en place d'un plan de transformation de l'entreprise, autour de trois axes stratégiques.

Flexibilité, compétitivité, rentabilité

Le contexte difficile que nous traversons nous a conduits à utiliser toutes les marges de manœuvre offertes par le Code du travail en matière de flexibilité. Ainsi, nous avons actionné l'ensemble des dispositions relatives aux horaires variables et nous avons joué sur la précarité de certains contrats. Sur nos trois mille deux cents collaborateurs, sept cents sont en CDD. En France, seulement cent de nos deux mille salariés jouissent de tels contrats, car ce sont les premiers à avoir été touchés par les suppressions d'emplois. Nous travaillons, par ailleurs à une diversification accrue, avec près de soixante-dix clients nouveaux chaque année. Il s'agit bien sûr d'éviter une trop forte dépendance à l'égard de certains clients et de la conjoncture. Notre panel de savoir-faire technologiques est également très important et nous permet de répondre à des demandes variées.

Le deuxième axe du plan Krysalean est l'amélioration de la compétitivité. Nous enrichissons constamment notre offre hors coût et nous travaillons à la réduction de nos coûts en France. Nous avons centralisé certaines opérations clés et réduit notre périmètre industriel en termes de bâtiments, d'équipements et d'effectifs. Enfin,

nous avons modifié notre pilotage “en râteau” – un conseil de surveillance de onze membres, un directoire de trois personnes et vingt-cinq filiales – en créant des pôles intermédiaires. Reste la difficulté, en optimisant les coûts, de ne pas perdre en souplesse sur le plan opérationnel.

Le troisième axe est celui de la rentabilité. Notre objectif pour 2017 est d’atteindre 5% du chiffre d’affaires en rentabilité courante avant impôt. Nous montons en valeur ajoutée dans nos produits, nos services IoT (*Internet of Things*) et les solutions que nous proposons à nos clients pour leurs plateformes d’accueil. D’ici 2020, nous souhaitons faire passer la sous-traitance de 80% à 50% et la part internationale de notre activité au même niveau que la part française.

La remise en cause du business model

Sur le plan organisationnel, Krysalean s’est traduit par une remise en cause profonde du *business model* de l’entreprise. Nous avons renforcé notre organisation marketing et commerciale, notamment en nous dotant d’experts et en créant une équipe IoT. Nous avons également développé les synergies entre nos filiales en rapprochant celles qui étaient complémentaires en France, en Allemagne et au Maroc. Trois pôles spécialisés ont été créés pour répondre aux besoins spécifiques des marchés de la santé, des transports publics et de l’industrie. Parallèlement, nous avons optimisé les équipements industriels, mutualisé les équipes support, équilibré les plans de charge et renforcé la visibilité métiers de nos sociétés. Nous avons également mis en place une *business unit* R&D en centralisant les différentes équipes auparavant dispersées dans une dizaine de filiales. Désormais, nous pilotons l’innovation pour développer une offre qui nous est propre et pas seulement pour répondre à la demande. Enfin, nous avons centralisé et rationalisé les négociations achats (45% du chiffre d’affaires) pour optimiser l’efficacité et le coût des équipes ainsi que pour traiter au niveau central les offres stratégiques.

Le plan Krysalean m’a conduit à faire entrer au directoire mon neveu, Sébastien Chatelier, 33 ans, diplômé d’HEC. Il devrait prendre les commandes de l’entreprise dans un ou deux ans. Ayant fêté mes 75 ans il y a quelques semaines, c’est un grand soulagement pour moi que de pouvoir bientôt passer les rênes et de m’assurer qu’éolane continuera de s’inscrire à l’avenir dans la vision longue propre aux entreprises familiales.

Le déploiement de Krysalean

Sur le plan commercial, nous nous sommes équipés d’un outil de gestion de la relation client (CRM, *Customer Relationship Management*), qui sera opérationnel à la fin de l’année 2016. Nous constituons des équipes de développement par marchés afin de proposer des réponses très fines à des demandes particulières. Au niveau industriel, nous avons reconfiguré nos outils en vendant deux petites unités françaises (Épierre, quarante personnes, et Sainte-Savine, trente-cinq personnes). Nous mettons actuellement en place des plans de flexibilité horaires et nous optimisons les surfaces, les équipements et les fonctions indirectes support. Dans le domaine de l’innovation, nous développons des briques technologiques sur fonds propres, orientées sur les objets connectés et les biens d’équipement. Nous essayons par ailleurs de nous déployer dans les secteurs de la sécurité et de la biologie.

Dans le domaine de la communication, nous avons développé des plateformes numériques à destination des collaborateurs. Nous avons mis au point une nouvelle génération de sites web pour présenter notre entreprise, ses filiales, ses carrières et ses produits. Nous sommes particulièrement actifs dans l’animation des réseaux sociaux. Pour développer les talents en interne, nous menons des actions de formation et de promotion dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La digitalisation est bien entendu un sujet que nous explorons. Nous voulons devenir une “entreprise étendue” pour profiter de toutes les interactivités possibles avec nos fournisseurs et nos clients. Nous sommes dotés d’un système informatique hybride, qui mêle une solution tout ERP (*Enterprise Resource Planning*) à des solutions plus souples et interactives.

Sur le plan financier, nous avons décidé de nous séparer de notre société NC2, qui n’est pas centrée sur notre cœur d’activité. Nous envisageons par ailleurs le refinancement immobilier de nos filiales, ce qui permettrait de recharger nos fonds propres de quelque 20 millions d’euros. Enfin, j’étudie en ce moment l’ouverture du capital pour adosser l’entreprise à des acteurs stables. Nous devrions aboutir d’ici décembre 2016.

Des choix difficiles

La transformation d'éolane est un processus continu et global, qui touche l'entreprise dans toutes ses composantes, scientifique et technologique, économique et financière, managériale et sociétale. L'équilibre est parfois difficile à trouver dans le mouvement perpétuel entre recentralisation et décentralisation. Pour gagner en efficacité, nous recentrons certaines fonctions clés au niveau de la maison-mère, mais cette verticalisation s'accompagne d'un durcissement du système et d'une déresponsabilisation des acteurs de terrain, privés de leur capacité d'initiative. Si nous y trouvons notre compte sur le plan économique, je suis persuadé que ce mouvement a un coût caché plus important qu'on ne l'imagine.

Le choix du global au détriment du local n'est pas non plus évident. Nous doter d'experts au niveau *corporate* était nécessaire, mais ne perdons-nous pas notre capacité de mouvement dans un monde de plus en plus sectorisé, spécialisé et personnalisé? Dans des métiers de services comme les nôtres, nous devons garder cette exigence en permanence à l'esprit. « *Se modifier ou se momifier!* » disait à juste titre Bernardo Trujillo, le fondateur des supermarchés.

Débat



Le modèle d'éolane

Un intervenant : *Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours personnel?*

Paul Raguin : Troisième d'une famille de huit enfants, j'ai grandi dans le monde de la coopération agricole. Nous sommes nombreux, au sein de la fratrie, à être devenus entrepreneurs. Enfant, j'étais passionné par le scoutisme et la nature. Je suis devenu expert géomètre topographe sous la pression paternelle, mais je me suis rendu compte rapidement que je n'étais pas fait pour ce métier. Je me suis donc inscrit à une formation d'ingénieur économiste du Conservatoire national des arts et métiers, puis, une fois le diplôme obtenu, je suis parti faire un MBA (*master of business administration*) à Québec. Après avoir été directeur commercial de Vilmorin-Andrieux pendant trois ans, j'ai fait l'Institut de Haute Finance à Paris, puis j'ai été pendant deux ans directeur financier de l'Institut français de gestion. Enfin, j'ai racheté une petite entreprise qui démarrait dans l'électronique en Anjou. C'est ainsi qu'est née éolane.

Int. : *Êtes-vous à l'électronique ce que Cap Gemini est à l'informatique? Quels sont vos concurrents les plus significatifs en France et en Europe?*

P. R. : Nous sommes une entreprise de services industriels qui propose des solutions hardware et, dans une moindre mesure, software. Les entreprises de services du numérique Altran, ALTEN et AKKA Technologies travaillent dans le monde du logiciel. On ne peut faire fonctionner du logiciel sans support de hardware. En France, l'un de nos principaux concurrents est la société Asteelflash, présidée par Gilles Benhamou¹.

Notre métier est composé de quatre strates distinctes. La strate de base est celle des EMS, *Electronics Manufacturing Services*. Nous exécutons les contrats que nous confient les clients en répondant strictement à

1. Gilles Benhamou, "[Mondialiser une ETI en respectant les cultures locales](#)", séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management du 17 mai 2016.

leur cahier des charges. Il s'agit d'une sous-traitance d'exécution qui est précisément le créneau d'Asteelflash. La strate supérieure est celle des CDM, *Contract Développement Manufacturing*, qui inclut du codéveloppement. Nos équipes d'ingénieurs travaillent en interaction avec les équipes de nos clients, mais parfois aussi en complète autonomie. Le niveau au-dessus est celui des ODM, *Original Design Manufacturer*. Il concerne les briques technologiques que nous développons sur fonds propres, sans aucune contrainte. Aux deux niveaux précédents, nous revendons nos productions de manière exclusive aux clients qui nous ont passé commande. Ici, nous commercialisons librement nos solutions propres. C'est sur la strate des ODM, à forte valeur ajoutée, que nous souhaitons nous développer prioritairement. Enfin, la dernière strate de notre métier est celle des OEM, *Original Equipment Manufacturer*. Elle porte sur les objets complets que nous développons et que nous mettons à disposition clés en main.

Int. : *Votre activité fait davantage penser à la haute couture qu'au travail à la chaîne. Vos collaborateurs disposent de savoir-faire très pointus et vous proposez une grande variété de produits. Comment conciliez-vous votre exigence de qualité avec un nombre aussi important de contrats temporaires ?*

P. R. : Notre modèle est très marqué par l'international : sur nos sept cents contrats à durée déterminée, cent sont localisés en France et six cents en Inde, en Chine et au Maroc. Ces emplois nous permettent de nous ajuster aux aléas du marché. Nous acceptons les projets qui correspondent à nos savoir-faire, mais nous ne sommes pas toujours propriétaires des technologies que nous déployons, même si nous menons également, à la demande de nos clients ou à notre propre initiative, des projets de développement sur des solutions propres.

Int. : *Quelle est votre chiffre d'affaires à l'international ? Pourquoi votre rentabilité est-elle si faible en France ?*

P. R. : Nous réalisons 80 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'international sur 375 millions d'euros au total. Ce chiffre devrait doubler d'ici trois ans. En France, du fait d'une concurrence très forte, nos grands clients optimisent leurs prix à nos dépens, ce qui limite beaucoup notre capacité à investir et à nous déployer sur certaines technologies ou à l'international. Les meilleures années, notre résultat net a atteint 3% du chiffre d'affaires. Nous avons un métier de gagne-petit, car nous subissons un double plafond de verre : la rentabilité intrinsèque du marché et les non-paiements de nos grands clients.

Travailler en Allemagne

Int. : *Vous possédez deux sociétés en Allemagne. Comment s'est déroulée votre installation dans ce pays ?*

P. R. : Une chose est sûre, il n'est pas facile d'y travailler pour une entreprise française. Dans le domaine des technologies, les Allemands ont un fort sentiment de supériorité. Toutefois, les savoir-faire d'éolane nous ont rapidement acquis le respect de nos interlocuteurs. En revanche, la situation reste compliquée du côté des clients. Nous avons gardé notre nom français et nous revendiquons notre nationalité. Ce n'est peut-être pas la bonne stratégie. Il nous faudra certainement du temps pour trouver notre place, d'autant que nous avons des concurrents allemands sérieux dans le secteur de l'électronique. Petite satisfaction, les ingénieurs allemands que nous recrutons sont généralement moins créatifs que les ingénieurs français.

Int. : *Votre intérêt pour l'Internet des objets soulève des questions d'infrastructures et de standards à une époque où la cybersécurité est devenue un sujet sensible. Un marché extrêmement prometteur est en train d'émerger, sur lequel les Allemands sont dynamiques. Ne serait-il pas opportun de collaborer avec eux ?*

P. R. : Une lutte se joue en effet en ce moment en Europe pour savoir qui imposera son standard. Les Allemands sont très puissants, ainsi que les Américains. Sur les objets connectés, la France a néanmoins de vrais atouts si l'on pense, notamment, au réseau de communication SIGFOX présidé par Anne Lauvergeon. Il existe dans ce secteur une profusion de projets, un peu désordonnés. Il faudra encore patienter avant que des règles saines ne soient mises en place. Chez éolane, nous avons choisi de nous engager dans les biens d'équipement. Nous travaillons avec l'AFNOR sur les standards et les normes.

Int. : *Éolane a le profil typique des entreprises qui accompagnent les grands donneurs d'ordres dans leur installation à l'étranger, mais vous avez souligné que votre développement international ne leur devait rien. Pourquoi en est-il ainsi, selon vous?*

P. R. : Dans le secteur de l'automobile, les groupes français ont coutume de soutenir les PME et les ETI dans leur développement international. Hélas, ce n'est pas le cas dans le monde de l'électronique. Nous nous sommes rapidement rendu compte que, dans de nombreux domaines, nous ne pouvions compter que sur nous-mêmes. Nous avançons à notre rythme et faisons les choix qui nous semblent bons. S'ils conviennent à nos grands clients, alors tant mieux, mais ce n'est pas toujours le cas. Les Allemands fonctionnent de manière tout à fait différente. Lorsqu'ils s'installent à l'étranger, ils apportent avec eux toutes les solutions allemandes, entre autres le matériel et les machines. Une telle logique n'existe pas en France, pour des raisons culturelles. Nous avons pourtant la chance d'avoir des entreprises emblématiques à l'export. Une grande société française du transport ferroviaire se développe actuellement en Inde, dans la même ville que nous, mais nous ne parvenons pas à enclencher des projets communs. C'est incompréhensible, d'autant que nous sommes partenaires en France. À l'étranger, c'est chacun pour soi.

Les valeurs d'éolane

Int. : *Comment faites-vous partager les six valeurs de l'entreprise à vos trois mille deux cents collaborateurs? Vous avez cité les réseaux sociaux. S'agit-il de l'un des outils que vous utilisez? En avez-vous d'autres?*

P. R. : Les cultures que nous réunissons au sein de l'entreprise sont très différentes. De manière étonnante, nos équipes chinoises se sont particulièrement bien appropriées nos six valeurs. Tout le système repose, selon moi, sur la communication. Nous possédons un journal interne ainsi qu'un intranet en anglais et en français, et nous encourageons l'interactivité. Nous avons par ailleurs mis en place un système de *reporting* hebdomadaire. L'ensemble des directeurs des filiales informent chaque semaine le directoire des principales réussites et difficultés rencontrées au cours de la semaine écoulée. Ils communiquent entre eux constamment et sont régulièrement réunis au siège, dans un lieu emblématique au-dessus de la Loire. Nous sommes très attentifs à la qualité de la réception et à l'échange entre les équipes.

L'entreprise témoigne de sa reconnaissance aux collaborateurs à travers des bonus de rémunération calculés en fonction des résultats de l'entreprise et des filiales, mais aussi à travers le degré d'initiative qui leur est laissé. Ils jouissent globalement d'une grande autonomie, mais sont liés par des engagements forts et par l'obligation de rendre des comptes. L'environnement de travail d'éolane valorise l'esprit d'entrepreneuriat.

Int. : *Comment les six valeurs de l'entreprise sont-elles appliquées? Attirent-elles les candidats à l'embauche?*

P. R. : Sur le sujet des valeurs, on ne peut que rester modeste. Rien n'est jamais acquis. Nos collaborateurs les remettent en cause fréquemment et nous acceptons d'être contestés au plus haut niveau de la hiérarchie. Chez nous, la parole est libre. Le directoire fait l'objet d'une évaluation interne à laquelle participent trois cents collaborateurs, et nous n'obtenons pas toujours de bons résultats. Les points de faiblesse les plus souvent cités sont notre manque de disponibilité et notre insuffisante attention au gaspillage, ainsi qu'au respect et à la valorisation des personnes. Nous avons pris l'engagement de répondre toujours aux critiques qui nous sont adressées, sous peine de perdre toute crédibilité. Quant aux candidats à l'embauche, ils paraissent en effet convaincus par les pages d'accueil de notre site web puisque nous recevons un millier de candidatures spontanées par an.

Krysalean en France

Int. : *Au sein de l'entreprise, le plan Krysalean a-t-il été ressenti comme un tremblement de terre ou comme une évolution incrémentale?*

P. R. : L'information est partagée par tous chez éolane. Nos résultats sont publiés tous les 3 du mois, si bien que

le 4 tout le monde connaît la situation de toutes les filiales. Après la chute du prix du pétrole, nos collaborateurs ont pris conscience très rapidement de la dégradation de l'activité. Nous n'avons pas caché les difficultés, nous avons agi en totale transparence. C'était la première fois que nous connaissions une telle crise. Jusque-là, nous n'avions cessé d'engranger les succès. Face à ce coup d'arrêt brutal, il était inévitable de nous séparer de collaborateurs, d'interrompre les investissements et de nous recentrer autour de quelques fonctions. Le processus d'allègement des effectifs n'est pas terminé. Tout cela est un peu traumatisant pour chacun.

Lors de la crise du premier semestre 2015, notre premier objectif a été de revenir sur la dispersion de l'entreprise et de retrouver de l'efficacité pour maîtriser les grands projets. Jusqu'où fallait-il aller dans la soudaine restriction de l'initiative locale? Le conseil de surveillance, qui se réunit cinq fois par an, en a longuement débattu. Nous avons pris des mesures inéluctables pour conserver notre compétitivité, mais elles font courir un risque réel de perte d'agilité. Nous ne sommes pas encore stabilisés. À la périphérie, nos collaborateurs craignent de devenir de simples exécutants et les directeurs locaux ont perdu du pouvoir au profit des patrons de pôle. Une distance s'est installée, que je ne crois pas bonne, mais nous n'avions pas le choix. Vouloir perdurer dans un modèle trop dispersé aurait été une erreur. La première innovation d'une entreprise est la remise en cause de son *business model*.

Int. : *Certaines études sur la décentralisation ont montré que le système fonctionnait mieux quand le chef de rayon pouvait avoir accès au patron.*

P. R. : Je défends plutôt un modèle de hiérarchie très plat, dans lequel le directoire est en relation directe avec les patrons de filiale, mais il existe un risque de dispersion des investissements, qu'il s'agisse des fonctions supports ou des technologies. Ainsi, il est parfois préférable de disposer d'experts de haut niveau au niveau central, moins nombreux mais plus efficaces dans certaines opérations. Il n'y a évidemment pas de modèle unique et un arbitrage permanent est nécessaire. Internet permet de décentraliser davantage que dans le passé, à condition de mettre en place un système rigoureux de contrôle du reporting financier.

Int. : *En France, comment vos interlocuteurs syndicaux ont-ils perçu le plan Krysalean?*

P. R. : Nous n'avons pas de comité central, mais un comité de Groupe, compétent en matière d'information et de coordination, qui se réunit deux fois par an. Il demande régulièrement l'intervention d'experts pour l'éclairer sur les évolutions de l'entreprise. Nous avons donc en face de nous des gens très informés, qui analysent, contestent et demandent des approfondissements, mais avec lesquels nous ne sommes pas en conflit. Nous n'avons rien à cacher et nous acceptons de discuter des décisions que nous prenons en responsabilité. Au cours des derniers mois, il y a bien eu quelques heures de grève après l'annonce d'un plan de fermeture, mais jamais de journée complète. Il existe un réel échange entre le directoire de l'entreprise et les organisations syndicales.

Pour mettre en œuvre Krysalean, nous avons été accompagnés par le cabinet de consultants d'Hubert Kirchner, un polytechnicien qui connaît bien le monde de l'industrie. Non seulement il nous a aidés à concevoir ce plan de transformation, mais il a été chargé du service après-vente et participe aux réunions hebdomadaires du directoire. Avoir un plan de transformation, c'est bien, mais il faut des résultats!

■ Présentation de l'orateur ■

Paul Raguin : est géomètre expert topographe, ingénieur économiste (diplômé du Cnam), titulaire d'un MBA à l'université Laval (Québec) et a étudié à l'Institut de Haute Finance; il a été durant 4 ans secrétaire général d'une union de coopératives agricoles en Normandie, 4 ans directeur des ventes de Vilmorin-Andrieux, 8 ans directeur général des pépinières Legage, 2 ans directeur financier de l'Institut français de gestion - IFG Paris; il est président du directoire d'éolane depuis 30 ans.

Diffusion octobre 2016
