

Les entreprises de taille intermédiaire : comment être petit et mondial

par

■ **Bruno Bouygues** ■

Directeur général de GYS

■ **Anne Guérin** ■

Directrice des financements internationaux Bpifrance

■ **Joseph Puzo** ■

PDG d'Axon' Cable

En bref

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont profondément insérées dans le jeu de la mondialisation et la conçoivent comme un vecteur majeur de leur développement stratégique. Choissant un marché de niche qui leur permet d'être parmi les leaders, leur territoire national est vite limité. Il leur faut sortir des frontières françaises, puis européennes, pour attaquer le marché mondial. D'autant que leurs clients mondialisés ont besoin que leurs fournisseurs soient présents à proximité de leurs unités de production. Mais l'internationalisation coûte cher et peut être dangereuse. Pour s'implanter loin de leur siège, nouer des relations d'affaires en s'adaptant aux traditions locales, financer des développements, sur quels types de ressources et de compétences internes et externes peuvent-elles s'appuyer ? Bruno Bouygues et Joseph Puzo témoigneront de la manière dont ils ont mené leur conquête du monde en économisant leurs moyens. Anne Guérin expliquera comment Bpifrance appuie ces fers de lance de l'exportation.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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 grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

Je dirige avec mon père la société GYS, qui est basée à Laval, en Mayenne, et dont le métier est la fabrication de machines-outils dans trois domaines: le soudage, la recharge des batteries et le matériel de réparation automobile. Cette entreprise a connu trois grandes étapes. Créée en 1964 par Guillaume et Yves Stéphanie, elle est vendue à la fin des années 1970 et passe de mains en mains jusqu'en 1997, date à laquelle mon père l'a rachetée. À l'époque, elle comptait une trentaine de personnes. Aujourd'hui, elle en emploie un peu plus de cinq cents.

De l'électrotechnique à la mécatronique

Le monde de la machine-outil a profondément changé avec l'arrivée de l'électronique et de la mécatronique: l'électrotechnique et les transformateurs ont été remplacés par les onduleurs. Lorsque nous avons racheté GYS, le principal produit de l'entreprise était un poste de soudage qui pesait à peu près le poids d'une moto et se vendait au même prix. Aujourd'hui, notre produit phare pèse moins de 4 kilogrammes et coûte moins de 100 euros. Nous avons eu la chance d'arriver dans l'entreprise au tout début de cette mutation et de l'anticiper en pariant sur la disparition des transformateurs et en investissant dans l'électronique. Comme nous avons été les premiers à le faire en Europe, nous avons pu accroître fortement nos ventes et nous lancer dans l'intégration verticale de nos fournisseurs. En 1997, l'usine principale occupait 2 800 m², contre 42 000 m² aujourd'hui. Nous fabriquons mille machines par an et nous en produisons désormais deux mille par jour.

Extension du marché domestique

Cette transformation ne s'est pas faite sans heurt. Quand les machines étaient lourdes et volumineuses, elles voyageaient difficilement et cela protégeait notre marché domestique. Au fur et à mesure de la montée en technologie des produits et de la réduction de leur poids, ils se sont mis à mieux voyager et nous avons compris que nous devions étendre notre marché domestique si nous voulions pouvoir résister à la concurrence. Grâce à la création de deux filiales, en Allemagne et en Angleterre, notre marché domestique est passé de 60 millions à 200 millions de consommateurs.

Une usine en Chine

À partir de 2008, nous avons été confrontés au "tsunami chinois". Mon père ayant une forte expérience internationale, il a pressenti que la Chine allait monter en puissance, ce qui nous a conduits à implanter une usine dans ce pays, non pour y transférer les produits européens mais pour développer des gammes spécifiques et comprendre la réalité du prix de revient industriel local. Cette usine est aujourd'hui un atout car il est très important pour nous de comprendre l'évolution des prix de nos concurrents.

J'ai d'ailleurs une bonne nouvelle à ce sujet: l'inversion des cours de l'euro par rapport au dollar, l'hyperinflation des salaires chinois et la difficulté à conserver les talents et à sédimenter les compétences au niveau du management intermédiaire font que, désormais, de nombreux produits fabriqués en Chine seraient à peine plus coûteux à fabriquer en France. C'est un vrai changement de paradigme.

Réduire drastiquement les coûts

Ce changement est également dû aux efforts considérables que nous avons faits pour réduire les coûts en France. Avec l'arrivée des produits chinois, nous avons en effet été confrontés à des baisses de prix extrêmement violentes, de l'ordre de 15 % par an pendant six ans.

Pour rester ou redevenir compétitifs, nous avons fait le choix de technologies très innovantes et nous avons décidé d'intégrer nos fournisseurs, ce qui nous a permis de supprimer les coûts de transport correspondants et d'économiser sur les marges des fournisseurs. Par ailleurs, nous avons bénéficié de la mise en place du Crédit d'impôt recherche (CIR) et du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), qui jouent un rôle très important pour notre compétitivité.

GYS aujourd'hui

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires de GYS s'élève à un peu plus de 60 millions d'euros. L'usine française emploie près de 350 personnes, tandis que l'usine chinoise en emploie 100, l'unité commerciale allemande 48 et l'unité commerciale anglaise 18. Nous venons d'ouvrir en Inde une filiale destinée à conseiller nos importateurs et les constructeurs automobiles. Les marchés indiens ne sont pas encore complètement mûrs pour accepter nos produits mais nous souhaitons contribuer à l'élaboration des normes, qui est actuellement en cours, de façon à nous créer un marché d'ici cinq ou dix ans. Nos zones de croissance pour les années qui viennent sont le continent africain dans sa globalité ainsi que les États-Unis et tous les pays utilisant le dollar, en raison de la baisse de l'euro. Au Moyen-Orient, par exemple, nous avons récupéré en six mois près de 15 % de compétitivité.

■ Exposé de Joseph Puzo

En 1980, j'ai pris la tête d'une entreprise de cent personnes qui fabriquait des câbles standard. Avec le plan Téléphone de Giscard d'Estaing et le développement des centrales nucléaires, les entreprises fabriquant des câbles s'étaient multipliées, ce qui a entraîné une situation de surproduction, encore aggravée par la crise économique qui a sévi de 1981 à 1984.

Monter en gamme

Face au risque de faillite, la seule solution m'a paru être de monter en gamme et de copier l'entreprise qui produisait les câbles les plus sophistiqués au monde : Goretex, une société qui utilisait du téflon poreux pour fabriquer des câbles coaxiaux à hyperfréquence. Le produit de Goretex étant breveté, je me suis mis en quête de chercheurs universitaires français travaillant sur la chimie du fluor pour essayer de développer un procédé différent. J'en ai identifié quatorze et j'ai choisi le plus sympathique, celui qui travaillait à l'École de chimie de Montpellier. Un contrat de partenariat a été signé. Les étudiants qui sont venus en stage dans l'entreprise ont rapidement mis au point un nouveau procédé qui nous a permis de fabriquer des câbles à hyperfréquence sans être attaqués par Goretex.

À plusieurs reprises, nous avons recouru à la méthode consistant à imiter les meilleurs de nos concurrents. Nous avons également beaucoup sollicité nos clients pour comprendre de quels produits ils avaient besoin. En 1990, l'entreprise ne fabriquait plus que des câbles très techniques et employait deux cents personnes.

Développer l'export de façon rationnelle

J'ai alors compris que nous aurions du mal à développer davantage l'entreprise en restant sur le marché français.

Jusqu'alors, nous avions un peu "bricolé" à l'export. Nous participions à quelques salons à l'étranger et les vendeurs se rendaient en Turquie, en Argentine ou en Algérie en fonction des projets dont ils entendaient parler. J'ai décidé de procéder de façon plus rationnelle, en adaptant notre stratégie aux perspectives offertes par les différents marchés.

Évaluer leur taille était cependant délicat. Autant le Sycabel (syndicat du câble) fournissait des statistiques sur les ventes de câbles d'énergie ou de télécommunications, autant il était difficile d'obtenir des chiffres pour les câbles que nous fabriquions, destinés à être utilisés à l'intérieur des appareils électroniques. Je me suis rabattu sur un indicateur rudimentaire, le volume de téflon vendu dans chaque pays. Par chance, DuPont de Nemours, qui était alors l'unique fournisseur de téflon, a accepté de me communiquer ses statistiques en volume vendu par pays. J'ai également obtenu les chiffres concernant les connecteurs électroniques auprès de la Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC).

À partir de ces données, j'ai calculé que si le marché français correspondait à la taille 1, les États-Unis représentaient un facteur 10, le Japon 4, l'Allemagne 3, la Grande-Bretagne 1. J'ai décidé de créer des filiales dans tous les pays dont le marché était supérieur ou égal à la taille 1, d'implanter des agences commerciales lorsque la taille du marché était supérieure à 0,2, et de ne rien faire du tout dans les autres cas.

Financer la création de filiales

Mais où trouver de l'argent pour créer des filiales à l'étranger? C'était d'autant plus difficile que j'avais fortement endetté l'entreprise en la rachetant via un LMBO (*Leveraged Management Buy-Out*).

J'ai décidé de recourir au dispositif appelé aujourd'hui VIE (Volontariat international en entreprise) qui consiste à recruter des débutants complets pour les envoyer à l'étranger après les avoir formés pendant un an au siège. Les filiales, créées à partir d'une seule personne, démarraient lentement, et il a fallu employer beaucoup de VIE pour commencer à amorcer les ventes. Puis, au fur et à mesure qu'ils obtenaient des résultats, j'embauchais des salariés locaux.

Le choix des implantations

Une autre difficulté était de choisir les villes où s'implanter.

Aux États-Unis, j'ai opté pour Chicago parce qu'on peut appeler là-bas le matin depuis la France, et que depuis Chicago, on peut téléphoner aux heures ouvrables à la fois sur la côte Est et sur la côte Ouest. De plus, j'avais trouvé dans cette ville un client potentiel pour une commande de deux millions de francs. La commande ne s'est pas faite mais, entre-temps, j'avais créé la filiale.

Au Japon, j'ai choisi Tokyo suite à un partenariat avec une société japonaise, Totoku. En Allemagne, le centre de gravité de l'industrie électronique est Munich, mais j'ai préféré Stuttgart parce qu'il faut huit heures de route pour se rendre à Munich depuis Montmirail, siège de mon entreprise, contre cinq pour aller à Stuttgart. Le premier agent que j'ai recruté en Grande-Bretagne était écossais et m'a expliqué que, depuis l'accord *Auld Alliance* signé en 1295 entre la France et l'Écosse, ses compatriotes sont beaucoup plus francophiles que les Anglais, ce qui m'a incité à implanter notre filiale à Édimbourg.

De l'export à la mondialisation

En 2000, Axon' comptait neuf cents salariés. Brusquement, l'Europe de l'Est s'est ouverte au marché international et la Chine a commencé à monter en puissance. Pour continuer à progresser, il devenait indispensable de passer du stade de l'export à celui de la mondialisation et, pour cela, de repenser complètement notre organisation.

Avec la mondialisation, nos clients se sont dotés de filiales dans les pays à bas coûts et attendent de nous que nous leur proposons des réductions de prix équivalentes à celles qu'ils obtiennent avec leurs filiales. Nous nous sommes donc également implantés dans les pays à bas coût: en Hongrie pour les câbles plats, destinés en particulier aux airbags des automobiles (chacun de vous a environ un euro de produits d'Axon'

dans l'airbag du volant de sa voiture...), en Lettonie pour les câbles ronds, au Mexique pour servir nos clients américains, etc. Dans ce dernier pays, nous nous sommes installés à Querétaro, ce qui s'est avéré un excellent choix car beaucoup de constructeurs de voitures et d'avions s'y sont implantés par la suite. En Inde, nous avons opté pour Bangalore, centre de gravité de l'électronique.

En Chine, nous avons choisi Canton, où les salaires augmentent un peu moins vite qu'à Shanghai (15 % malgré tout, après des années à 30 %) et où les rotations sont un peu plus faibles. Souvent, pour des projets automobiles d'une durée de vie de quatre à six ans, nous commençons par produire en France, puis, une fois que les lignes sont complètement opérationnelles, nous les transférons en Chine. Nous commençons par former des Chinois à Montmirail, puis nous créons un stock intermédiaire pour la période de basculement, et enfin nous envoyons les machines avec des techniciens français pour aider à leur mise en route.

Le fait de posséder des usines dans des pays à bas coût nous permet de dire à nos clients : « *Confiez-nous l'ensemble de vos commandes et nous les produirons dans le pays le plus approprié. Certaines seront moins chères à produire en France, mais si d'autres doivent être réalisées ailleurs, nous savons le faire aussi.* » Cela nous apporte une grande crédibilité.

Cette organisation offre des avantages supplémentaires. Par exemple, notre filiale mexicaine nous permet de vendre nos produits au Brésil en profitant d'une configuration fiscale avantageuse : le taux des taxes à l'import est de 40 % entre l'Europe ou la Chine et le Brésil, de 10 % entre l'Europe et le Mexique et de 0 % entre le Mexique et le Brésil. Autre exemple, le fait d'être installés en Inde nous donne la possibilité de satisfaire aux exigences d'une production partielle locale, par exemple pour les avions militaires, selon le principe de l'*offset*.

L'indicateur du PIB industriel

Pour décider de nouvelles implantations, je m'appuie désormais tout simplement sur le PIB industriel de chaque pays. Si l'on considère que celui de la France est égal à 1, celui du Mexique peut être estimé à 0,8, celui des États-Unis et celui de l'Europe dans son ensemble à 7, celui de la Chine à 6, celui de l'Inde à 2. Bien sûr, il peut y avoir quelques écarts : au Mexique, par exemple, le marché concerne surtout des câbles bas de gamme et en gros volume. Le PIB industriel constitue cependant un indicateur assez fiable pour nos marchés.

En 2020, on peut prévoir que la part de l'Asie dans le PIB industriel mondial sera de 57 %, contre 22 % seulement pour les Amériques, et 18 % pour l'ensemble Europe et Russie. Or, pour l'instant, Axon réalise 72 % de son chiffre d'affaires en Europe, 17 % en Asie et 8 % aux Amériques. Nous devons donc accélérer notre rééquilibrage vers les Amériques et surtout vers l'Asie.

Axon' aujourd'hui

L'entreprise emploie désormais mille huit cents personnes, pour un chiffre d'affaires de 117 millions d'euros. Le rapport relativement faible entre ces deux chiffres s'explique par le fait que, comme GYS, nous avons fait le choix de l'intégration verticale. Nous n'achetons que des matières premières (cuivre, plastique...) et nous fabriquons tout nous-mêmes : nous tréfilons le cuivre pour fabriquer les conducteurs et, pour les câbles en haute fréquence, nous réalisons le traitement de surface en argenture ; nous fabriquons également les connecteurs, dont certains sont extrêmement miniaturisés ; enfin, nous réalisons l'assemblage des câbles et des connecteurs, en y ajoutant un peu d'électronique.

Les ventes hors de France représentent 70 % du chiffre d'affaires et nous dépensons 10 % de ce dernier en recherche et développement (R&D). Pour chaque nouveau développement technique, nous ouvrons un département de R&D supplémentaire et nous lançons un partenariat avec des universitaires. Au total, ces départements emploient une centaine de salariés, exclusivement en France.

Quelques succès récents d’Axon’

Parmi nos succès récents, on peut citer le câblage des commandes de vol de l’Airbus A350, dont nous sommes le fournisseur unique et qui sont hautement sécurisées. Non seulement ces commandes sont répliquées quatre fois, de façon à ce que, si un câble casse, il en reste trois pour transmettre les commandes, mais Airbus nous demande de les fabriquer sur deux chaînes de production distinctes, avec des composants et des procédés différents. De cette façon, si, par exemple, un petit transformateur s’avérait défaillant, deux câbles sur quatre continueraient à fonctionner. Grâce à Axon’, l’A350 est donc l’avion le plus sûr au monde...

Nous exportons nos produits de plus en plus loin, pas seulement en Chine ou en Inde, mais aussi sur Mars : le câblage de la caméra de Curiosity, ce robot qui explore actuellement la planète Mars, a été réalisé à l’usine de Montmirail, et c’est ce qui explique que les photos envoyées par Curiosity soient d’une telle qualité ! Nous avons également câblé le satellite américain Maven, le satellite indien Mangalyaan, et nous sommes en train d’équiper celui que l’Europe prévoit d’envoyer sur Mars. Nous avons bon espoir aussi d’obtenir les futures commandes chinoises dans ce domaine, car nous avons déjà équipé la plupart des satellites chinois.

Nous avons également fourni les câbles extra-plats et résistant à de très basses températures destinés à alimenter les aimants de l’accélérateur de particules du CERN (Organisation européenne pour la recherche nucléaire).

Enfin, nous avons fabriqué une partie du câblage du cœur artificiel Carmat. Le deuxième patient ayant bénéficié de cette prothèse a survécu plus de sept mois alors que, sans cela, il n’avait que quelques jours d’esérance de vie.

■ Exposé d’Anne Guérin

La Banque publique d’investissement, ou Bpifrance, est née en juillet 2013, du rapprochement entre plusieurs organismes : d’une part Oséo, qui offrait des financements aux entreprises sous forme d’aides à l’innovation, de garanties des prêts bancaires et de financements directs ; et d’autre part les fonds d’investissement directs et indirects de la Caisse des Dépôts, à savoir CDC Entreprises, le FSI (Fonds stratégique d’investissement) et FSI Régions.

Bpifrance exerce quatre grands métiers : investissement direct et indirect au capital ; financement direct à long, moyen et court terme ; accompagnement de l’innovation au travers de financements aidés ; garantie des prêts bancaires. Ses missions consistent à accompagner la croissance et le développement des entreprises et aussi à faire émerger des champions.

Elle agit directement sur l’innovation et l’international, qui sont deux grands facteurs de croissance pour les entreprises. Ce soir, je vais vous présenter les outils que nous mettons à la disposition des PME (Petite et moyennes entreprises) et ETI (Entreprises de taille intermédiaire) pour les aider à aller chercher de nouveaux marchés, non seulement en Europe mais dans le monde entier, ce qui est désormais un enjeu vital pour elles.

Les outils d’accompagnement

En partenariat avec Business France (appelé auparavant Ubifrance), nous avons mis en place, dans chacune de nos directions régionales, un ou plusieurs chargés d’affaires internationaux. Leur mission est d’accompagner les entreprises à fort potentiel international, dont on estime qu’elles sont environ un millier en France. Ils les aident à élaborer leur stratégie, à sélectionner les marchés pertinents, à choisir la façon de les aborder.

Les délégués de la Coface (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur), pôle de garanties publiques, sont également présents dans nos directions régionales afin d'offrir une gamme complète d'outils sur un même site.

Les outils de financement

Trois modes d'action nous permettent de doter les entreprises des moyens financiers nécessaires pour aller à l'international.

Nous pouvons, tout d'abord, intervenir en fonds propres pour renforcer la structure de l'entreprise.

Nous proposons également aux entreprises des prêts de développement export, d'une durée de sept ans, avec deux ans de différé d'amortissement. Ces prêts permettent au chef d'entreprise de financer son développement à l'étranger, que ce soit pour du besoin en fonds de roulement, pour l'acquisition ou la création d'une filiale, ou encore le recrutement d'une équipe. Ils sont accordés sans aucune garantie et leur montant peut aller de 30 000 euros à 5 millions d'euros.

Nous avons récemment décidé de faire un pas de plus en proposant un financement à court terme, baptisé Avance+ Export, qui permet de couvrir les délais de paiement de créances nées à l'étranger, via une ligne de crédit confirmée sur douze mois.

Enfin, nous avons mis en place, en février 2015, une formule de crédit export destinée à financer à moyen ou long terme les ventes réalisées à l'étranger. Elle permet à notre exportateur d'offrir à son client le produit et le financement du produit. Ce dispositif est très utilisé pour les grands contrats, mais insuffisamment par les PME/PMI. C'est notre ambition de le leur rendre accessible, en particulier à toutes celles qui vendent des biens d'équipement.

Les outils de garantie

À ces outils de financement direct viennent s'ajouter des produits de garantie. Il s'agit tout d'abord des outils de la direction des garanties publiques de la Coface, qui couvrent une grande variété de besoins, depuis la prospection de marchés nouveaux jusqu'à la conclusion des contrats avec les cautions de restitution d'acompte, de soumission, de bonne fin. Ils concernent également l'assurance crédit à moyen et long terme pour les crédits export, ou encore la garantie de change, qui permet aux PME et ETI de se prémunir à des conditions extrêmement intéressantes contre le risque de change.

Nous y ajoutons une garantie permettant aux entreprises de se protéger lorsqu'elles investissent en fonds propres, ou en quasi-fonds propres, dans une filiale à l'étranger. L'investissement peut être garanti à hauteur de 50% en cas d'échec commercial de la filiale, à des conditions très avantageuses.

Étoffer encore l'offre

Cette gamme de produits est déjà très riche, mais nous cherchons à l'étoffer encore, en intensifiant notre partenariat avec Business France. Nous constatons en effet que cette offre répond à un vrai besoin, non seulement d'outils financiers, mais également de moyens d'accompagnement. Les PME et ETI ne disposent pas toujours du temps ni des équipes nécessaires pour explorer les nouveaux marchés et éviter les chausse-trappes auxquelles elles peuvent être confrontées à l'étranger.

La sélection des entreprises par Bpifrance

Un intervenant : *Bpifrance joue-t-elle la carte du mécénat, ou sélectionne-t-elle les entreprises qu'elle finance ?*

Anne Guérin : Les fonds publics sont destinés prioritairement aux entreprises susceptibles de se développer et de créer de l'emploi. Notre vocation n'est pas de financer tous les projets, mais d'accompagner les entreprises les plus susceptibles de réussir, ou dont la qualité de l'équipe managériale permet de supposer qu'elles sauront surmonter les éventuelles difficultés.

Int. : *Quel est votre taux de sélection ?*

A. G. : On ne peut pas vraiment parler d'un taux de sélection. Notre ambition est de proposer à chaque entreprise le produit le plus adapté à sa situation. Par exemple, si nous hésitons à engager un financement direct parce que nous n'avons pas une connaissance suffisamment approfondie de l'entreprise, nous pouvons lui proposer d'intervenir sous forme de garantie auprès de la banque.

Comment financer la création de filiales à l'étranger ?

Int. : *Les sociétés GYS et Axon' ont-elles fait appel à Bpifrance, ou aux dispositifs antérieurs, pour financer la création de leurs filiales à l'étranger ?*

Bruno Bouygues : Comme chez Axon', l'ensemble des filiales de GYS ont été créées en recourant au dispositif des VIE. Nous avons commencé il y a onze ans et nous en avons mobilisé près d'une centaine, sur des périodes allant de six à vingt-quatre mois. Les jeunes qui ont vécu cette expérience constituent ensuite une fabuleuse réserve de talents pour l'entreprise. Après les avoir envoyés à l'étranger, nous pouvons les embaucher comme managers intermédiaires. Il est particulièrement précieux de disposer de salariés polyglottes dans une entreprise basée à Laval.

Cela étant, la création proprement dite d'une filiale coûte relativement cher. Pour notre filiale allemande, nous avons dû investir environ 8 millions d'euros en dix ans (achat des terrains, construction des bâtiments, aide apportée aux collaborateurs déplacés en Allemagne, effort de recherche...). Cette somme correspond à peu près au chiffre d'affaires que nous atteignons aujourd'hui (9 millions d'euros en 2014), et la filiale commence seulement maintenant à être rentable.

Lors de mes voyages, j'avais remarqué, dans tous les aéroports, les magnifiques affiches de HSBC. Lorsque nous avons envisagé de construire une usine en Chine, nous avons demandé un rendez-vous à cette banque en France. Nos interlocuteurs ont trouvé notre société formidable, mais ils nous ont fait comprendre qu'il leur était impossible de financer depuis la France un projet situé en Chine. Nous nous sommes également adressés à nos partenaires bancaires chinois, mais ils ne proposaient pas de financement à long terme : ils pouvaient seulement accorder des crédits annuels renouvelables. Nous avons reculé devant l'idée de financer une usine avec un banquier qui, du jour au lendemain, pouvait décider de ne pas renouveler la ligne de crédit. En définitive, toutes nos filiales ont été financées par la maison mère, à travers des prêts et des augmentations de capital. Il est à noter qu'en Allemagne, il existe un produit très intéressant que nous ne connaissons pas en France, le "quasi-capital", qui permet de financer une filiale à taux zéro.

Joseph Puzo : Chez Axon', nous n'avons mobilisé "que" quatre-vingt VIE, nous allons devoir accélérer pour rattraper notre retard par rapport à GYS !

En ce qui concerne les financements publics, j'ai pour ma part sollicité tous les organismes successifs : l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche), Oséo, la BDPME (Banque de développement des PME), la Sofaris (Société française de garantie des financements des PME), la Coface et Bpifrance.

Chaque fois, cela m'a été très utile. De temps en temps, je devais ajuster mes demandes. Par exemple, la première fois que je me suis adressé à l'ANVAR, je demandais de la trésorerie et on m'a expliqué que l'ANVAR ne finançait que l'innovation.

Ces organismes sont précieux dans les périodes de crise: le simple fait qu'un auditeur technique de Bpifrance réalise une évaluation positive d'un projet suffit souvent à rassurer les banquiers. En 2009, par exemple, deux de mes six banquiers ont pris peur et m'ont quitté brutalement. Les autres étaient hésitants. Bpifrance nous a accordé une garantie à 50 % et cela leur a redonné courage...

Avec le recul, je considère que toute filiale à l'étranger commence par coûter de l'argent pendant environ dix ans avant d'en rapporter. Cela s'est vérifié, par exemple, en Écosse, et ce malgré la francophilie des Écossais... En Allemagne, il a fallu attendre quinze ans avant d'atteindre la rentabilité. Il est vrai qu'entre-temps, j'avais découvert que le patron de la filiale puisait dans la caisse et j'avais dû le licencier.

Pour la filiale chinoise, on m'a expliqué qu'il fallait commencer par créer à Hong Kong une société qui détiendrait la filiale afin de faciliter les mouvements d'argent. Je n'ai jamais réussi à obtenir de prêts bancaires: les investissements ont tous été financés par la maison mère. Par chance, nous avons eu pour client le groupe Nortel (avant qu'il ne fasse faillite), ce qui nous a permis de gagner de l'argent en Chine dès la deuxième année. La troisième année, nous avons décidé de construire des bâtiments au lieu de les louer, et nous avons alors commencé à enregistrer des pertes, jusqu'à ce que je m'aperçoive que le patron de la filiale puisait également dans la caisse. Dès que je l'ai remplacé par un de ses adjoints, la société a été bénéficiaire, ce qui a permis de faire remonter une partie des profits pour rembourser l'argent prêté par la maison mère.

Au passage, j'ai également découvert que trois salariés s'étaient mis à travailler pour les sociétés de leurs épouses tout en se faisant rémunérer par la mienne et j'ai dû les licencier. J'ai eu ainsi l'occasion d'apprécier l'efficacité des tribunaux chinois pour ce qui relève du droit du travail. Les trois salariés, licenciés pour faute grave, ont déposé un recours aux prud'hommes. Le tribunal a confirmé les licenciements et les a condamnés à me verser six mois de salaire chacun. Comme ils ne s'exécutaient pas assez vite, il a fixé des astreintes!

La Chine, l'Allemagne, l'Inde

Int. : *Où vous paraît-il le plus difficile de s'implanter: en Chine ou en Allemagne?*

B. B. : C'est à peu près comparable. Ce sont deux pays dans lesquels l'État fonctionne remarquablement bien et où la justice sait trancher rapidement. Cela n'a rien à voir avec l'Inde, où il faut attendre dix ans avant qu'un procès soit jugé...

J. P. : Je confirme que les Indiens ont l'éternité devant eux... peut-être à cause de la culture de la réincarnation? Ce qui devrait normalement prendre un an en nécessite quatre ou cinq.

Int. : *Les systèmes sociaux indiens sont indéchiffrables et c'est un pays où la corruption est abominable, mais on ne peut pas renoncer à s'y implanter.*

B. B. : Lorsque vous fabriquez un produit dans une région de l'Inde, vous devez obtenir des documents d'exportation pour les vendre dans la région voisine. Nos importateurs ont donc du mal à faire passer nos produits de région en région à cause des réglementations sur les transferts locaux. Avec les spécificités de la culture indienne et la nécessité de construire des relations commerciales dans la durée, notre bureau indien est pour nous, à l'heure actuelle, un centre de coût et non un centre de profit. Mais nous espérons qu'il en ira bientôt autrement.

L'intégration verticale

Int. : *La stratégie d'intégration verticale que vous avez tous deux adoptée correspond-elle à un choix ou à une nécessité?*

J. P. : À partir du moment où vous fabriquez des produits très techniques, vous avez du mal à trouver des fournisseurs. Pour produire des câbles dont le conducteur est d'une épaisseur inférieure à celle d'un cheveu, on ne peut pas utiliser le cuivre, car, dans ce format-là, il suffit de souffler dessus pour le casser. Il faut donc recourir à des alliages et vous n'en trouvez qu'au Japon, un peu aux États-Unis et désormais en Chine. Vous vous exposez alors à des difficultés d'approvisionnement.

Lorsque nous avons commencé à fabriquer des câbles à conducteurs plaqués en argent, le meilleur fabricant mondial était américain. Pour sécuriser nos approvisionnements, j'ai racheté une société de traitement de surface. Ses produits étaient médiocres mais, à force de travailler, nous avons atteint de meilleurs résultats que ceux de la société américaine. Entre-temps, celle-ci a commencé à périliter et aujourd'hui, si nous n'assurions pas nous-mêmes le traitement de surface, nous devrions nous fournir au Japon, en sachant qu'en situation de concurrence, les Japonais donnent toujours la priorité aux entreprises nationales.

L'intégration verticale nous libère également des contraintes et délais liés aux fournisseurs et nous permet d'innover davantage. Si, sur un même site, vous maîtrisez des technologies aussi différentes que le tréfilage, le recuit, l'extrusion et l'injection plastique, il arrive souvent qu'en discutant entre eux, les spécialistes de ces différentes technologies aient des idées de combinaisons inédites aboutissant à de nouveaux produits.

B. B. : Nous avons également constaté que l'intégration verticale nous permet de monter en compétence et d'inventer, à différents endroits de la chaîne, de nouveaux processus qui finissent par aboutir à des produits très innovants. Et, comme Joseph Puzo, nous avons constaté que plus on monte en technologie, plus l'écosystème de fournisseurs se racornit, car ces derniers ne parviennent pas à suivre l'évolution des exigences des clients. Il est évident que nous ne serions pas capables de fabriquer nos produits les plus complexes si nous n'avions pas opté pour l'intégration verticale.

Être fournisseur unique

Int. : *Quelle est la part d'Axon' sur son marché?*

J. P. : Je suis fournisseur unique de 80 % de mes clients... Qualifier un fournisseur coûte très cher, et c'est d'autant plus coûteux que le nouveau produit est très technique. De plus, cela conduit à une dispersion de l'information et à un risque pour la propriété intellectuelle. Il vaut donc mieux travailler avec un fournisseur unique. En revanche, cette option crée un autre risque: si le fournisseur unique fait faillite, les programmes peuvent prendre six mois ou un an de retard. Il faut donc s'assurer régulièrement que le fournisseur est fiable et que ses finances sont dans une bonne situation. Tous les grands industriels de l'aéronautique et du spatial veillent sur ce point, de même que les constructeurs automobiles, à l'exception des constructeurs français...

La chasse aux talents

Int. : *Comment parvenez-vous à attirer les talents à Montmirail ou à Laval?*

J. P. : Lorsque j'ai décidé de monter en gamme, j'ai essayé d'embaucher des personnes expérimentées chez mes concurrents mais, au lieu de combiner ce qu'elles savaient faire avec ce que je voulais faire, elles se contentaient de reproduire le modèle qu'elles connaissaient déjà. De plus, il était difficile d'attirer des diplômés à Montmirail, gros village de 3 000 habitants, situé à 30 kilomètres de la ville la plus proche et dépourvu de transports en commun. Je me suis donc mis à embaucher des débutants complets. Pour attirer les jeunes gens qui ont fait leurs études à Paris ou à Reims, je commence par les prendre en stage rémunéré de six mois, ce qui leur permet de se faire une bonne idée de l'entreprise et de son environnement, et éventuellement d'avoir envie d'y rester.

B. B. : Par comparaison, Laval est une grande ville de plus de 20 000 habitants! En fait, quand on monte en technologie et qu'on opte pour l'intégration verticale, l'entreprise devient peu à peu un "paradis pour ingénieurs". Chez GYS, on trouve un centre de recherche, un atelier de tôlerie, un atelier de filerie avec des câbles pour l'électronique mais également des câbles de puissance dont certains montent à 15 000 ampères,

des piscines pour le vernissage des éléments d'électrotechnique, des ateliers de plasturgie, tôlerie, usinage des solides et fabrication de cartes électroniques, et enfin 24 lignes d'assemblage produisant 142 machines différentes, avec un million de références transitant dans l'usine. Pour un ingénieur, c'est fascinant de participer à l'innovation, de voir les prototypes et les produits que l'on a conçus sortir très rapidement, et aussi de pouvoir changer facilement de métier tout en restant dans l'entreprise.

Dans ces conditions, la principale difficulté est d'attirer des ingénieurs pour leur faire visiter l'outil industriel. Une fois qu'ils l'ont vu, ils signent tout de suite.

Int. : *Et les conjoints ?*

J. P. : Au début, je refusais d'embaucher les conjoints. Aujourd'hui, j'accepte mais je m'arrange pour que les deux personnes ne soient pas dans le même service. C'est également vrai pour les parents et les enfants. J'ai constaté que le fait que plusieurs membres d'une même famille travaillent dans l'entreprise renforce leur motivation.

Int. : *Mais comment faire carrière dans une petite entreprise ?*

J. P. : De même que les acquisitions de sociétés aboutissent souvent à des échecs, on s'expose souvent à des déboires lorsqu'on recrute des dirigeants à l'extérieur. C'est pourquoi je donne toujours la préférence à des promotions internes. Si la personne ne dispose pas de toutes les qualifications nécessaires, on l'entoure d'une équipe qui compensera ses défauts. Par exemple, je mets quelqu'un à la tête d'une filiale et je lui adjoints un commerçant pour l'aider dans ce domaine.

En revanche, je ne donne jamais le titre de directeur à qui que ce soit. En cas "d'erreur de casting", cela me permet de déplacer la personne sans lui imposer l'humiliation de perdre son titre. Par exemple, il peut arriver que quelqu'un de très performant pour diriger un atelier de cinquante personnes ne s'en sorte plus lorsqu'il se retrouve à la tête de quatre cents personnes en raison de la croissance de l'entreprise. Si je le remets à la tête d'une équipe de cinquante personnes, il sera à nouveau performant. En m'abstenant de donner le titre de directeur, je n'ai pas besoin de licencier quelqu'un qui n'arriverait pas à suivre le développement de l'entreprise.

Inversement, quand l'un des managers se plaint de ne pas avoir de promotion, je lui réponds : « *Moi non plus, je n'ai pas de promotion. Ça fait trente-cinq ans que j'occupe le même poste. Par contre, le travail que je fais aujourd'hui est beaucoup plus compliqué, intéressant et agréable que celui que je faisais en 1980.* » Lorsque le manager d'une filiale fait grossir son activité et son équipe, cela constitue en soi une forme de promotion.

■ Présentation des orateurs ■

Bruno Bouygues: est diplômé de l'ESTP (École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie), du MIT (Massachusetts Institute of Technology) et de l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires); après avoir travaillé chez Merrill Lynch, Société Générale et Oliver Wyman, il est depuis onze ans directeur général de GYS; il est membre du réseau YPO (*Young Presidents' Organization*) et du comité de l'UIMM Mayenne.

■ www.gys.fr

Anne Guérin: est diplômée de l'ESCP EUROPE; elle est entrée en 1991 comme chargée d'affaires au CEPME (Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises) avant de rejoindre en 2000 l'équipe d'Avenir Entreprises, structure de capital investissement du groupe; elle est devenue en 2008 directrice régionale Bpifrance pour Île-de-France Ouest avant de prendre la Direction des financements internationaux en 2014 pour lancer une nouvelle activité de crédit export chez Bpifrance.

■ www.bpifrance.fr

Joseph Puzo: est ingénieur en électronique INSA, MBA-INSEAD; ingénieur technico-commercial IBM à Paris pendant sept ans, il a été, par la suite, quatre ans chef de projet diversification OMEGA en Suisse; depuis 1980, il est PDG de l'ETI Axon'Cable à Montmirail (Marne); il est membre de l'Académie des technologies.

■ www.axon-cable.com

Diffusion octobre 2015
