

Allier le luxe, l'innovation et la durabilité : les ambitions de Gainerie 91

par

■ **Arnaud Haefelin** ■

PDG de Gainerie 91

En bref

Gainerie 91, entreprise de maroquinerie créée en 1967, a été reprise en 2001 par Arnaud Haefelin, qui a élargi son champ d'activité et engagé son internationalisation. Sa vocation est de sublimer des marques de luxe en leur proposant des emballages valorisants et écoresponsables. Elle maîtrise tout le *process* depuis la conception jusqu'à la livraison, en passant par la fabrication, là où d'autres sous-traitent. S'appuyant sur plus de 600 artisans, dotée de 4 usines – en France, à l'île Maurice, en Chine et au Portugal – et labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant en 2012, elle a une position solide auprès de maisons de luxe fidèles. Investissant dans l'écoconception et forte d'une matériauthèque de 1 000 matières validées par des analyses de cycle de vie, elle fait de la durabilité une clé de sa stratégie. Alors que les marques de luxe avaient délocalisé une partie de leur production pour réduire les coûts, on observe un retour en arrière, dont Gainerie 91 veut tirer parti en doublant sa capacité de production en France.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Séminaire animé par Michel Berry

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

Séance organisée en partenariat avec La Fabrique de l'industrie et l'UIMM.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Après une formation en économie à la Sorbonne, j'ai effectué un *MBA* en finance aux États-Unis, puis je suis revenu en France pour obtenir un DEA d'économie industrielle, consacré à l'analyse de l'innovation dans le secteur parapétrolier. Pendant deux ans, j'ai travaillé pour le Crédit Lyonnais en Argentine, en tant que banquier en finance d'entreprise, puis je suis devenu courtier sur les marchés financiers. Grâce aux relations que j'avais nouées dans la banque d'affaires, j'ai basculé dans le luxe en rejoignant le groupe Pierre Balmain, à la direction générale des parfums, puis à la direction des licences. J'ai ensuite été recruté comme chargé de mission du PDG de Redcats, la composante de vente par correspondance du groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute), rebaptisé Kering.

L'envie de devenir entrepreneur

Je souhaitais diriger ma propre entreprise et j'ai essayé de reprendre plusieurs sociétés du Groupe, manifestement en déshérence, mais cela n'a pas été accepté. J'ai donc décidé d'en chercher une par mes propres moyens. J'avais 34 ans et cette expérience m'a convaincu que, pour devenir entrepreneur, il faut impérativement réunir deux conditions : la possibilité d'être rémunéré au SMIC pendant quelques mois si la société va mal et le fait d'être en accord avec son conjoint sur ce projet entrepreneurial. En l'occurrence, mon épouse ne comprenait pas vraiment ma démarche : « *À part quelques rendez-vous, tu es là devant ton ordinateur, à ne rien faire. Tu devrais recommencer à travailler !* »

Au bout de dix-huit mois de recherches, je suis tombé sur la bonne cible, Gainerie 91. Cette entreprise, fondée en 1967, fabrique des écrans, des coffrets et des décorations de vitrine pour trois grands secteurs du luxe : la joaillerie et l'horlogerie, les vins et spiritueux, les parfums et cosmétiques.

Pour financer son rachat, qui a eu lieu en 2001, j'ai dû hypothéquer mon appartement. Le complément m'a été apporté par un *family office* fondé par deux industriels, qui ont bien voulu me laisser la majorité des parts (50 % plus une voix).

Des débuts difficiles

La préparation du rachat s'est faite exclusivement en *data room*. Je n'ai eu le droit de rencontrer ni le personnel, ni les fournisseurs, ni les clients. Mon arrivée dans l'entreprise, alors située à Montgeron, a donc été assez difficile. J'étais un blanc-bec de 34 ans, je ne connaissais rien à rien, et je me présentais devant des artisans qui avaient trente ans de maison et ne comprenaient pas ma façon de travailler. Ils me demandaient, par exemple : « *Pourquoi ne venez-vous pas nous dire bonjour tous les matins, comme l'ancien patron ?* » Je leur expliquais que je ne pouvais pas toujours être là le matin, car, bien souvent, je me rendais en Suisse pour rencontrer des clients et je rentrais à 3 heures du matin... Cela les étonnait encore plus, car mes prédécesseurs se contentaient d'attendre les commandes derrière leur téléphone, et se permettaient même de les refuser quand elles ne leur convenaient pas. On m'a raconté, par exemple, que l'ancien patron avait raccroché au nez de ses interlocuteurs de chez Hermès ou de chez Cartier.

Entre-temps, la situation avait bien changé. Au début des années 2000, le Made in France n'était plus du tout à la mode. Les entreprises françaises se délocalisaient pour trouver de la main-d'œuvre moins chère à l'étranger. Nous avons, désormais, de nombreux concurrents, dont certains étaient beaucoup plus compétitifs. Il était indispensable d'aller chercher le client au lieu d'attendre qu'il nous sollicite.

De fait, mes premières rencontres avec les clients de Gainerie 91 ont été des épreuves assez rudes. Deux d'entre eux m'ont d'emblée fait savoir qu'ils allaient s'adresser ailleurs, car ils estimaient que nos produits étaient trop

chers. Le chiffre d'affaires de Gainerie 91 est ainsi rapidement tombé de 3,4 millions d'euros, lors de l'achat, à 2,6 millions d'euros. J'avais l'impression qu'on tirait le tapis sous mes pieds.

Deux usines délocalisées

Je me suis résigné à faire comme tout le monde et, dès 2001, j'ai lancé une joint-venture avec une entreprise de l'île Maurice qui fabriquait des bracelets de montre en cuir. Mon partenaire me proposait de se charger entièrement de la fabrication et de me confier la partie commerciale, mais j'ai tenu à rester fabricant, ce qui m'a été très précieux pour la suite.

Fortement incité par mes clients à m'implanter également en Chine, j'ai visité de nombreux parcs industriels chinois et j'ai opté pour la zone de Shunde, au sud de Guangzhou. À l'ouverture, en 2006, notre atelier n'employait qu'une personne, puis deux, puis dix. Aujourd'hui, il compte 200 salariés et une cinquantaine d'intérimaires.

Plus récemment, nous avons ouvert, à Dongguan, un bureau de *sourcing* qui emploie 10 personnes. Cette structure nous permet de nous procurer des produits finis et semi-finis que nous ne fabriquons pas en interne, afin de répondre aux demandes les plus variées de nos clients.

Grâce à cette production délocalisée et à l'adaptation de la fabrication en France, nous avons réussi, entre 2001 et 2010, à diviser nos prix par trois et à retrouver suffisamment de marge.

En parallèle de ces délocalisations, nous nous sommes dotés de bureaux commerciaux pour nous rapprocher de nos clients. Nous nous sommes implantés en Suisse en 2013, puis à Dubaï en 2023, puis à New York en 2025.

Le retour en France et en Europe

À partir de 2015, le Made in France et le Made in Europe sont redevenus à la mode. Nos clients nous ont demandé de rapatrier certaines fabrications, ce que nous avons fait avec bonheur. Cela nous a conduits, en 2022, à nous installer dans une nouvelle unité de fabrication, située à Lieusaint, à côté d'Orly. À cette occasion, nous avons doublé nos capacités de production françaises, en passant d'une surface de 2 000 mètres carrés à Montgeron à plus de 4 500 mètres carrés à Lieusaint. Une centaine de personnes travaillent désormais dans ces locaux, dont 70 artisans.

En 2018, nous avons également ouvert une usine au Portugal. Celle-ci emploie aujourd'hui 250 personnes.

Les savoir-faire de Gainerie 91

La gainerie, qui consiste à recouvrir des boîtes de cuir (par exemple, des coffrets pour des représentants en alcool ou des boîtes à cigares), est le troisième métier du cuir après la sellerie et la maroquinerie. En partant de ce savoir-faire, nous avons développé de nombreuses autres techniques mobilisant les matériaux les plus divers, comme le carton, le métal ou les polymères.

En 2010, par exemple, nous avons racheté la société Sejac, spécialisée dans la tableterie et labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant. La tableterie est l'art d'utiliser des matières dures naturelles d'origine animale (comme l'os, la corne, l'ivoire, la nacre, l'écaïlle...) ou végétale (comme le bois...) pour fabriquer des petits objets variés. Les savoir-faire apportés par Sejac nous ont permis, au-delà de notre métier de gainerie, de fabriquer des coffrets vernis, plaqués, peints, etc. et d'intégrer les nouveaux métiers qui y sont liés dans toutes nos usines. De même, nous avons récemment acquis la société Créanog, qui réalise du gaufrage et du marquage à chaud sur du papier, du carton ou du bois pour réaliser, par exemple, des cartons d'invitation ou des étuis à parfum.

Nos savoir-faire sont à la fois artisanaux et industriels, car la mécanisation nous permet simultanément de progresser et d'être compétitifs. En 2024, par exemple, nous avons acquis une machine de découpe à lame, une cabine de peinture, une machine de montage de boîtes à rabats et de collage d'angle, ou encore une machine

à dorure périphérique d'écrans. En 2025, nous avons acheté deux machines de découpe (CNC et laser), un cobot, un robot de collage automatique, etc.

Nous réalisons de nombreuses expérimentations grâce à des allers et retours entre les équipes de design et les ateliers, ce qui nous a permis de déposer plusieurs brevets, en particulier sur une charnière invisible (à base de fils en nylon) et sur un procédé de gainage sans colle.

À l'instigation de Laurent Convertino, MOF (Meilleur Ouvrier de France) en gainerie, nous avons créé, en 2025, une manufacture interne de haute gainerie et de métiers d'art associés, baptisée Maxci. Ce nom repose sur un jeu de mots entre MA (pour métiers d'art) et le chiffre romain XCI (pour 91). Maxci est un pôle d'expertise qui réunit nos meilleurs artisans – quatre actuellement, et bientôt une dizaine – et nous permet d'accroître notre agilité dans nos réponses aux demandes de nos clients. Cette manufacture contribue aussi à renforcer la motivation et l'envie de progresser en interne.

Nos savoir-faire nous ont permis d'obtenir le label Entreprise du Patrimoine Vivant.

Un studio de création

Toute commande commence par un brief envoyé par le client ou par une proposition formulée par nos pôles R&D à la suite d'un appel d'offres, ou encore par une suggestion de nos pôles R&D spontanément envoyée aux directions marketing ou aux directions de la création de nos clients.

Viennent ensuite l'étude de faisabilité, l'élaboration de solutions techniques, la sélection des matières, le chiffrage, le prototypage, puis la production, qui fait l'objet d'un *reporting* régulier. Le contrôle qualité est réalisé en interne tout au long de la production, mais fait également l'objet d'audits de la part des clients et de rédaction de chartes qualité. La livraison, qui peut s'effectuer au siège de nos clients comme dans chacune de leurs boutiques, exige une logistique très rigoureuse et peut représenter jusqu'à 20 % du prix.

Nous employons 15 designers et 15 prototypistes. Pour faciliter les échanges avec les designers de nos clients, qui n'ont pas forcément envie de se déplacer jusqu'à Lieusaint, nous avons ouvert un studio de création situé rue de Charonne, à Paris, qui se charge des parties création, conception et prototypage.

Protection de l'environnement et innovation

La RSE (responsabilité sociétale des entreprises) est au centre de notre démarche, à l'instigation de nos clients du luxe, mais aussi parce que nous estimons que c'est notre rôle de citoyens d'essayer de produire en consommant moins de ressources, d'énergie ou d'eau, et de façon moins polluante.

Nous pratiquons l'écoconception, qui a pour objectif de réduire, dès leur conception, l'impact environnemental des produits tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie. Nous avons recruté un directeur de l'innovation qui est chargé de développer de nouveaux procédés et de proposer à nos clients de nouvelles façons de fabriquer les produits.

Nous avons, en particulier, noué plusieurs partenariats stratégiques pour développer des matériaux innovants et respectueux de l'environnement. La société Sericyne, par exemple, a remis au goût du jour les ateliers de vers à soie et produit de la soie naturelle sous forme de feuilles ou en volume, avec éventuellement l'inclusion de pétales, de feuilles d'or, de plumes, de cristaux, etc., avant de l'ennoblir par teinture, broderie, marquage à chaud, ou encore sérigraphie. L'Atelier des Matières est une filiale de Chanel dédiée à la revalorisation des matières inutilisées et des produits finis invendus issus des univers de la mode et du luxe, par exemple des résidus de cuir qui sont malaxés et remis en forme pour être à nouveau utilisés.

Nous avons également noué un partenariat avec l'École des mines d'Alès pour explorer les champs d'application de l'AlgiFoam, une mousse expansée conçue à partir d'alginate, un polymère issu des algues brunes, qui est légère, mécaniquement résistante, qui a des propriétés d'isolation thermique et qui, de plus, est biodégradable.

Pour certaines réalisations, nous remplaçons désormais l'ABS (acrylonitrile butadiène styrène), un polymère très polluant, par l'AlgiFoam.

Cette démarche nous a permis de nous doter, au fil du temps, d'une matériauthèque de plus de mille matières, toutes écoresponsables, ce qui nous permet d'être force de proposition vis-à-vis de nos clients.

Enfin, toujours dans cette démarche de RSE, nous avons équipé l'ensemble de nos sites de panneaux solaires, de bornes de recharge de véhicules électriques et de récupérateurs d'eau pluviale.

Tous ces efforts nous ont permis d'obtenir le label de management environnemental ISO 14001, le label Global Compact sur la responsabilité sociale, la certification Ecovadis sur le score RSE, ou encore le label FSC sur la gestion écologique, sociale et économique des forêts.

L'ouverture du capital

En 2005, j'ai racheté les parts du *family office* qui m'avait aidé à acquérir Gainerie 91 et, en 2024, j'ai conclu un nouveau *LBO (leveraged buy-out)* avec un fonds d'investissement afin de développer la croissance externe et d'intégrer de nouveaux savoir-faire. C'est cette ouverture du capital qui a permis l'acquisition récente de Créanog. Avec cette nouvelle société, notre chiffre d'affaires passe de 41 à 50 millions d'euros.

Gainerie 91 est une aventure industrielle, qui a permis de transformer un atelier de 38 personnes en un groupe artisanal et industriel de 800 personnes, et de faire passer le chiffre d'affaires de 2,6 millions d'euros à 50 millions d'euros.

C'est aussi et surtout une aventure entrepreneuriale. Je n'oublierai jamais la date du 26 novembre 2001, à laquelle j'ai basculé du statut de salarié à celui d'entrepreneur...

Débat



Les effluves du cuir

Un intervenant : *J'imagine que, lorsque vous avez racheté l'entreprise, celle-ci n'était pas en bonne santé?*

Arnaud Haefelin : En effet. Elle était même au bord du gouffre. Dans les premiers temps, nous ne cessions de perdre des clients, si bien que j'ai été obligé de procéder à deux plans sociaux, qui ont concerné 10 salariés chacun. Nous sommes passés de 38 collaborateurs à 18. C'était vraiment terrible de licencier des artisans qui avaient parfois plus de trente ans de maison. Petit à petit, la situation s'est améliorée.

Int. : *Cela explique sans doute les deux conditions que vous avez évoquées, « la possibilité d'être rémunéré au SMIC pendant quelques mois si la société va mal, et le fait d'être en accord avec son conjoint sur ce projet entrepreneurial »?*

A. H. : Oui, d'autant que, très vite, j'ai été accaparé par le montage des deux usines délocalisées. Pour la création de l'usine chinoise, j'ai passé quinze jours par mois en Chine pendant deux ans.

Int. : *Vous dites avoir racheté Gainerie 91 sans avoir pu rencontrer le personnel, ni les fournisseurs, ni les clients. Comment avez-vous pris une décision aussi risquée ?*

A. H. : En réalité, j'ai visité l'usine avant de la racheter, en me faisant passer pour un fournisseur. Les effluves du cuir m'ont rappelé des senteurs d'enfance, car mon père était négociant en cuir et peaux. De plus, j'ai constaté que les artisans de l'entreprise avaient de l'or dans les mains. Enfin, le portefeuille des clients était magnifique, avec des marques prestigieuses. Je me suis donc lancé.

Les délocalisations

Int. : *Pourquoi avez-vous décidé de délocaliser la production ?*

A. H. : C'était vital pour deux raisons. D'une part, la baisse des prix qui nous était imposée ne nous permettait plus de tout fabriquer en France. D'autre part, je décrochais des commandes dont le volume était trop important par rapport aux capacités dont nous disposions.

En revanche, j'ai procédé de la façon la plus humaine possible. En Chine, par exemple, j'ai recouru à des travailleurs locaux et non à des migrants qui doivent enchaîner les heures supplémentaires, y compris le samedi, pour gagner le plus d'argent possible avant de rentrer chez eux pour le Nouvel An chinois. Je me refusais à héberger des travailleurs migrants dans des dortoirs qui ressemblent à des wagons-lits avec des chambres de six lits, superposés par trois, et des toilettes à l'extérieur. Ne serait-ce que pour que les salariés parviennent à maîtriser les savoir-faire, je voulais qu'ils aient une vie de famille normale, équilibrée.

Recrutement et formation

Int. : *Existe-t-il, à l'île Maurice ou en Chine, des écoles de gainerie ?*

A. H. : Pas plus qu'en France. On ne trouve plus aucune école de gainerie. L'un de nos salariés est la dernière personne, en France, à avoir obtenu un CAP de gainerie, et cela remonte à 1983. Nous employons aussi le dernier artisan à avoir été nommé Meilleur Ouvrier de France en gainerie. Il y en a eu cinq en tout... La gainerie ne fait plus l'objet que de quelques heures de cours par an, dans le cadre des formations à la maroquinerie.

C'est pourquoi nous avons dû nous doter de notre propre école, le campus Gainerie 91, qui forme tous nos artisans de A à Z.

Le mode de recrutement est très simple. Nous ne lisons pas les CV. Nous nous assurons seulement que la personne a envie de travailler de ses mains, est ponctuelle et se comporte normalement dans un milieu professionnel, c'est-à-dire en pratiquant les quatre composantes du SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). De nos jours, ce type de profil n'est plus si commun...

Avec France Travail, nous appliquons la méthode MRS (méthode de recrutement par simulation). Nous demandons aux candidats de réaliser manuellement un objet simple et nous observons leurs réactions. Sur 20 candidats, nous en gardons 5, en moyenne, dont 2 quittent la formation en cours de route. Au bout d'un an, sur les 3 qui ont été recrutés, nous en conservons en général 2.

Nous embauchons des jeunes, mais également des personnes en reconversion. Certaines me remercient tous les jours de les avoir recrutées : *« J'adore être ici. Mes parents ne voulaient pas que je travaille de mes mains. Ils trouvaient cela avilissant. J'ai donc suivi le cursus habituel, et mal m'en a pris. J'ai bossé devant un ordinateur pendant quinze ans, alors que ce que je voulais faire, c'était ce que je fais aujourd'hui. »*

Former un bon gainier prend dix-huit mois. Nous le faisons progressivement, par périodes d'un à trois mois. Nous leur apprenons certains gestes, par exemple la réalisation de l'extérieur d'un écrin, puis ils vont en production pendant quelques mois, puis ils reviennent apprendre la réalisation de l'intérieur de l'écrin, puis le gaufrage, puis la teinture de tranche, la piqure, etc.

Int. : *Et vos salariés des usines délocalisées, comment les avez-vous formés ?*

A. H. : Le directeur technique de Gainerie 91 a passé beaucoup de temps dans ces usines avec les premiers salariés, puis les collaborateurs se sont auto-formés entre eux, toujours avec l'aide de nos artisans.

La culture de l'entreprise

Int. : *Comment réussissez-vous à créer une culture d'entreprise entre des personnes aussi diverses ?*

A. H. : Ce qui nous réunit, c'est la recherche de l'excellence. Le dire est une chose, le mettre en œuvre en est une autre. Cela passe par un très grand soin apporté au recrutement des dirigeants, qui est une tâche difficile. J'ai compris qu'il était inutile de se torturer les méninges trop longtemps et je préfère recourir à la méthode américaine, *Learning by Doing*. On lâche le bébé dans l'eau et on voit s'il nage. En général, je m'y reprends à trois ou quatre fois avant de trouver la bonne personne.

J'applique aussi la règle d'Hermès, selon laquelle une manufacture ne peut pas comprendre plus de 300 personnes, sans quoi le dirigeant est incapable de les connaître individuellement, ce qui est indispensable pour obtenir l'excellence.

Enfin, il faut veiller à animer l'entreprise en organisant des événements réguliers. Dernièrement, nous avons fêté les 20 ans de notre usine chinoise et les 25 ans de notre usine mauricienne.

Int. : *Organisez-vous un parcours d'émancipation pour vos salariés ? Comment les motivez-vous ? Un jeune entré sans qualification peut-il espérer finir directeur ?*

A. H. : Au lieu d'effectuer la même tâche toute la journée, nos artisans effectuent, autant que possible, des travaux différents : une couture, l'extérieur d'un écrin, etc. Cette polyvalence nous permet, pour les petites séries, de confier à un artisan l'entièreté d'une pièce, de sorte qu'il puisse la signer de son nom, conformément à la méthode d'Hermès. Pour des commandes en grand volume, en revanche, nous sommes obligés de répartir les tâches.

Quant à la stimulation de l'ambition, c'est un peu le rôle dévolu à la manufacture Maxci : « *Lorsque je maîtriserai bien mon métier, je pourrai devenir chef de ligne, chef de production et, peut-être un jour, rejoindre Maxci.* » Cela dit, tout le monde ne peut pas devenir dirigeant : l'entreprise a un gros corps, mais une petite tête...

L'adhésion des salariés

Int. : *Très vite après votre arrivée, vous avez dû procéder à des plans sociaux. A-t-il été facile, dans ces conditions, d'asseoir votre légitimité et d'obtenir l'adhésion de vos salariés ?*

A. H. : Non, cela a été très difficile. J'y suis parvenu à force de travail. Je ne connaissais rien au métier de la gainerie. En revanche, je possédais un peu de réseau dans l'univers du luxe. Mon rôle a consisté à développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et à dimensionner celle-ci en conséquence, et ce rôle a été reconnu par les salariés.

Je crois qu'il est également important de faire preuve d'une certaine humilité face à des artisans qui ont trente ans de maison et disposent d'un immense savoir-faire. Vous n'êtes le chef que sur le papier et, en réalité, vous n'êtes le chef de rien du tout. Vous devez surtout être capable d'écouter et d'apprendre.

La RSE

Int. : *Compte tenu des évolutions géopolitiques actuelles, n'avez-vous pas un peu de mal à intéresser vos clients à votre démarche RSE ?*

A. H. : Il est certain que la RSE est un peu passée au second plan pour les marques de luxe, qui se focalisent davantage sur les coûts et, parfois, nous mettent en concurrence avec des usines moins préoccupées par cette démarche. Cela dit, pour nous, la RSE n'est pas une contrainte, mais une pratique quotidienne, qui est devenue intrinsèque à nos *process*. Nous présentons notre façon de travailler à nos clients, nous leur signalons les labels que nous avons obtenus, et ils en tiennent compte. Tout le travail que nous avons fait en amont commence à porter ses fruits.

Int. : *Adopter une démarche RSE ne correspondait-il pas à une demande de vos clients ?*

A. H. : De certains d'entre eux seulement. Nos clients américains et asiatiques s'en moquent...

La croissance externe

Int. : *Comment procédez-vous pour identifier des entreprises à racheter ?*

A. H. : Au début, je me chargeais moi-même de la prospection. Je suis personnellement présent sur tous les salons et cela me permet de recueillir de nombreuses informations sur les entreprises qui vont bien, celles qui vont mal, celles qui cherchent un repreneur, etc. J'ai cependant constaté qu'il existe de nombreux freins psychologiques lorsqu'on discute avec un confrère. Ce n'est pas forcément facile pour lui d'évoquer ses difficultés et ses motivations.

Dans les débuts, lorsque je cherchais une première entreprise à racheter, j'ai discuté pendant trois mois avec le propriétaire d'une entreprise de textile. Quand nous tombions d'accord sur un prix, il rajoutait 1 million de francs. Au bout de trois augmentations successives, je lui ai demandé s'il se moquait de moi. Il m'a répondu qu'en réalité, il n'avait aucune envie de vendre sa société et que c'était sa femme qui le lui demandait parce qu'elle voulait qu'il soit davantage présent à la maison.

Désormais, je passe par une banque d'affaires qui effectue une recherche systématique auprès des cibles que je lui ai prédéfinies. Cela me fait gagner beaucoup de temps auprès de dirigeants qui sont vendeurs sur le papier, mais pas dans leur tête.

Int. : *Avez-vous de nouveaux projets d'acquisitions ?*

A. H. : Je cherche depuis deux ans une entreprise à racheter aux États-Unis, mais cela s'avère très compliqué. Il n'existe pratiquement plus d'artisanat dans ce pays, sauf, de façon résiduelle, sur les sites touristiques. De plus, il est très difficile de former les gens, car ils n'ont pas, comme en Europe ou en Asie, la notion du travail bien fait, de la conscience professionnelle.

Artisanat, industrie et délocalisations

Int. : *Comment réussissez-vous à combiner les deux notions, a priori antinomiques, d'artisanat et d'industrie ?*

A. H. : Cela s'est fait de façon naturelle, par exemple lorsque nous avons dû répondre à une commande de 20 000 écrans en carton par mois. Il était impossible de les produire de façon artisanale. Nous avons donc acheté des machines de recouvrement automatique. Quatre ou cinq références sont produites de cette façon, quitte à ce que des artisans apportent des retouches ou se chargent de recouvrir l'intérieur des boîtes.

Int. : *Comment est-ce perçu par les artisans ?*

A. H. : Cela ne présente pas de difficulté, car il s'agit de références bien identifiées, pour des clients particuliers.

En revanche, chaque fois que j'ai ouvert une nouvelle usine, j'ai dû faire face aux inquiétudes des salariés. Lorsque j'ai ouvert celle de l'île Maurice, par exemple, les équipes françaises ont protesté. J'ai dû leur expliquer que nous n'avions pas la capacité de réaliser certaines commandes, et encore moins à un prix compétitif.

Quand j'ai créé l'usine chinoise, c'est l'équipe mauricienne qui s'est inquiétée, et quand j'ai lancé le bureau de *sourcing* à Dongguan, les équipes chinoises étaient mécontentes : « *Pourquoi allez-vous chercher ailleurs ce que nous sommes capables de faire nous-mêmes ?* » Quant à la création de l'usine portugaise, elle a été vue d'un mauvais œil à la fois par les Mauriciens et par les Chinois.

Chaque fois, je leur explique qu'ils sont tous complémentaires. Par exemple, l'usine de l'île Maurice bénéficie des accords AGOA (*African Growth and Opportunity Act*), qui assurent le libre-échange entre l'Afrique et les États-Unis. L'usine chinoise, pour sa part, nous permet d'alimenter les boutiques de nos clients chinois. Cette répartition à travers le monde correspond aussi à notre démarche RSE.

Manger l'éléphant

Int. : *Quelle est votre vision pour votre Groupe à deux ou trois ans ?*

A. H. : J'ai l'intention de doubler sa taille en proposant toujours davantage de services. Mon modèle est le grand sous-traitant d'Apple, Foxconn, qui fabrique tous les smartphones du Groupe. Je voudrais que

Gainerie 91 devienne la plus grosse société de sous-traitance du luxe, multi-produits, multi-matériaux et multi-savoir-faire.

Cela représente un énorme défi, entre les normes à respecter, la transmission des savoir-faire, la constitution de capacités industrielles, le renforcement du comex, l'informatique, etc. Cela dit, généralement, les problèmes se posent l'un après l'autre et il suffit de les traiter dans l'ordre.

C'est l'histoire de l'homme qui demandait à son ami s'il était capable de manger un éléphant : « *Sans problème* », répond l'autre. Il s'attable et commence à manger un petit morceau d'éléphant. À la fin de son repas, le premier lui fait remarquer qu'il n'a pas terminé, et l'ami lui répond : « *Bien sûr, mais tu n'as pas dit en combien de temps!* »

Int. : *Quelle part du capital détiennent vos investisseurs, et pour combien de temps?*

A. H. : Ils possèdent 20% du capital et seront présents encore pendant trois ans (sur cinq ans au total).

Int. : *Partagent-ils votre vision?*

A. H. : Je ne connais pas de fonds ayant une vision qui irait au-delà de leur taux de retour sur investissement...

Les fonds d'investissement, en validant les options stratégiques de l'entreprise et les budgets qui en découlent, contribuent à sa réputation. Que ce soit auprès des banques ou des sociétés qu'elle veut racheter, une entreprise est plus crédible lorsqu'elle a un fonds à son capital.

La transition de l'industrie du luxe

Int. : *Le secteur du luxe connaît actuellement une phase de ralentissement. Quel impact cela a-t-il sur votre stratégie?*

A. H. : Il s'agit d'une phase de transition entre un luxe reposant sur des biens (par exemple, des sacs Vuitton) et un luxe davantage tourné vers l'expérience. Les grandes marques cherchent désormais à accompagner leurs clients dans tout ce qu'ils font : lorsqu'ils se déplacent, lorsqu'ils sont en vacances, lorsqu'ils se divertissent, etc. C'est la raison pour laquelle le groupe LVMH, par exemple, a racheté l'Orient Express et investit dans le football et dans la Formule 1.

Ces évolutions doivent nous conduire à nous montrer toujours plus agiles afin de proposer à nos clients une boîte à outils très diversifiée dans laquelle ils pourront puiser ce dont ils auront besoin. Cela dit, je ne suis pas inquiet sur le fait qu'il faudra toujours fournir des écrans pour des montres, même s'il s'agira désormais de montres connectées plutôt que de montres mécaniques...

■ Présentation de l'orateur ■

Arnaud Haefelin : Après un doctorat en sciences économiques et un *MBA* de l'université de San Diego, il commence sa carrière au Crédit Lyonnais dans le *M&A (Mergers & Acquisitions)* en Argentine, puis il travaille dans des groupes tels que Pierre Balmain, en tant que directeur général des Parfums, ou Kering (ex-PPR), en qualité de chargé de mission du président de Redcats missionné chez Ellos – leader de la vente par correspondance dans les pays nordiques. En 2001, il reprend en *LBO* [Gainerie 91](#). Il œuvre pour faire de cette PME, un des leaders incontestés dans la fabrication de coffrets et de présents à destination des grands groupes de luxe. Engagé dans la défense de son secteur d'activité et des PME, il est président de la FFM (Fédération Française de la Maroquinerie), président du CTC (Centre technique du cuir), vice-président de la CFMA (Confédération française des métiers d'art), secrétaire général de l'ANEPV (Association nationale des Entreprises du Patrimoine Vivant) et vice-président de la CPME (Confédération des PME) en charge des Affaires européennes.



Diffusion en juin 2026

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Aventures industrielles sur notre site www.ecole.org.**