

Haulotte : préparer le renouveau pendant la crise

par

■ **Alexandre Saubot** ■

PDG de Haulotte Group
Président de l'UIMM

En bref

Alexandre Saubot, après avoir été huit ans ingénieur de l'Armement et avoir œuvré à la DCN (Direction des constructions navales), prend en 2004 la direction opérationnelle de l'entreprise fondée par son père en 1985 à partir de débris de Creusot-Loire. L'entreprise produit des nacelles, dont le marché connaît de fortes variations. Son chiffre d'affaires oscille entre 250 et 650 millions d'euros de 2004 à 2007. En 2009, c'est la catastrophe : le marché mondial s'effondre de 75 % et le chiffre d'affaires de Haulotte tombe à 200 millions d'euros. Comme la récession se prolonge, des mesures radicales sont prises. La production est divisée par huit et, pour ne pas impacter la capacité à redémarrer, l'entreprise recourt massivement au chômage partiel, à raison de deux à trois semaines par mois, pendant dix-huit mois. Pour maintenir lien social et savoir-faire, un vaste plan de formation est mis en place tout au long de l'année 2009. Puis l'entreprise redémarre et elle a acquis aujourd'hui une solide position de leader européen.

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 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} février 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • 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 • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • 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

Haulotte Group est une entreprise plus que centenaire. Née en 1881, elle a commencé par fabriquer du matériel pour l'industrie pétrolière, puis des locomotives, et enfin des grues mobiles, avant de connaître des difficultés et d'être absorbée par le groupe Creusot-Loire. Au moment de la faillite de ce dernier, mon père s'est porté candidat pour racheter deux petites filiales. Avant d'y parvenir, il a dû se battre contre les spécialistes de la liquidation qui voulaient reprendre le stock à vil prix, se débarrasser du personnel et réaliser une belle plus-value. Pour réunir les 300 000 euros dont il avait besoin, il a vendu son appartement parisien, installé sa famille dans une location, puis sollicité quelques amis et fonds d'investissement. À sa place, je ne sais pas si j'aurais eu ce courage...

Rachat et essor de l'entreprise

Le rachat a eu lieu en 1985. Mon père a affronté une première crise dès 1987, puis une deuxième, beaucoup plus violente, en 1992 : le marché de la grue mobile a disparu en trois mois sur l'ensemble des pays où nous étions présents à l'époque. L'entreprise s'en est sortie grâce à une opportune commande de matériel pour l'armée, passée un an avant. À l'époque, mon père ne savait pas trop comment il allait réaliser cette commande mais, dans le commerce, il faut toujours répondre « oui », et ensuite on se débrouille ! En l'occurrence, cela a sauvé l'entreprise.

Cette commande a marqué une étape importante dans l'histoire de Haulotte : ne pouvant pas tout réaliser en interne, mon père a développé un modèle d'assembleur et, aujourd'hui, la majorité des composants de nos machines sont fabriqués par des sous-traitants. Le Groupe s'est désormais spécialisé dans trois métiers : la conception, l'assemblage et le service. Nous n'avons conservé que quelques machines, pour fabriquer les prototypes et maintenir notre savoir-faire.

La crise de 1992 a eu un autre effet : elle a poussé mon père à exporter toujours davantage. Si une région était touchée par la crise, il fallait pouvoir continuer de vendre ailleurs. Il a donc créé une quinzaine de filiales commerciales sur tous les grands marchés : Europe, Amérique du Nord et du Sud, Asie, Moyen-Orient.

Entre 1995 et 2007, le chiffre d'affaires de Haulotte est passé de 60 à 600 millions d'euros. Cette forte progression a été possible grâce au choix du modèle d'assembleur et au fait que les fournisseurs ont supporté une partie de l'effort d'investissement.

La succession

C'est pendant cette période que j'ai rejoint l'entreprise familiale, un peu par hasard. Enfant, j'avais constaté que mon père travaillait énormément, était rarement à la maison et encore plus rarement détendu. Cela ne me donnait pas particulièrement envie de marcher dans ses traces.

Après l'École polytechnique, j'ai travaillé pendant neuf ans dans la fonction publique, à la direction générale de l'Armement, dans les constructions navales, puis au Trésor, et enfin au cabinet du ministre de la Culture et de la Communication. J'ai ensuite passé deux ans dans une banque d'affaires. Mon père m'a alors sollicité : « *Le Groupe traverse une phase importante de développement. Nous cherchons des compétences. Si cela te dit, c'est peut-être le bon moment.* » J'ai estimé que tant qu'à travailler plus de douze heures par jour, il valait mieux que ce soit pour ma famille que pour enrichir quelqu'un d'autre, et j'ai accepté.

Chez Haulotte, j'ai commencé par m'occuper de la gestion de parc, puis de la logistique, avant de diriger une usine. À l'été 2002, un peu moins de trois ans après mon arrivée, je suis devenu directeur général en charge de l'administration et des finances. Après trois ans dans cette fonction, mon père m'a dit : « *J'ai 60 ans, j'ai beaucoup donné. Si tu te sens prêt, je te laisse la place.* » Je lui ai répondu que je n'étais pas du tout sûr

d'être prêt, mais que j'allais essayer de faire face. Il a réuni le comité de direction et le premier niveau d'encadrement, soit une cinquantaine de personnes, a évoqué une série de sujets puis, à la fin de la séance, leur a annoncé : « À partir de demain matin, le nouveau directeur général du Groupe en charge des opérations est mon fils. C'est à lui désormais que vous devrez poser vos questions. »

Non seulement il l'a dit, mais il l'a fait. Chaque fois que quelqu'un s'adressait à lui par la suite, il le renvoyait vers moi. De mon côté, je pouvais lui poser toutes les questions que je voulais, et c'était heureux car j'en avais beaucoup. J'ai eu énormément de chance que la succession se passe de cette façon. Dans ces circonstances, il est essentiel qu'il n'y ait aucun doute, dans l'esprit des collaborateurs, sur qui prend les décisions. Si le père continue à diriger dans le dos de son fils, c'est ingérable.

Entre mon arrivée à la direction générale en 2004 et 2007, le chiffre d'affaires du Groupe a quasiment triplé : le marché était porteur et les choix stratégiques effectués avant moi étaient manifestement bons.

La crise de 2008

Mais entre le printemps 2008 et le printemps 2009, le marché de la nacelle a chuté de 75 %. Contrairement à ce qui s'était passé en 1992, tout s'est arrêté en même temps partout dans le monde. En deux ans, notre chiffre d'affaires a été divisé par trois.

Contrairement à d'autres engins de construction, la nacelle élévatrice a la caractéristique d'être très majoritairement vendue à des sociétés de location. En période de crise, ces sociétés n'achètent quasiment plus rien. Sauf nécessité absolue (renouvellement de machines en panne, fin de contrat de leasing...), nos clients préfèrent laisser vieillir leur parc et attendre d'y voir plus clair pour acheter. Pendant neuf mois, nous n'avons pratiquement plus reçu aucune commande.

Trois atouts pour faire face

Heureusement, face à cette crise, nous disposions de trois grands atouts.

L'anticipation du ralentissement d'activité

Nous savions que notre marché était cyclique et nous étions préparés à faire face à des ralentissements périodiques de l'activité. Les patrons de chacune des entités devaient pouvoir réduire leurs coûts fixes de 25 % d'une année sur l'autre, et les patrons d'usines, diminuer la production de 25 % en trois mois, puis encore de 25 % sur les neuf mois suivants. Cela supposait de faire appel, dans les périodes de forte activité, à un grand nombre de contrats d'intérim et de contrats précaires, de prévoir des clauses spéciales avec les fournisseurs et de recourir à la sous-traitance dans des domaines comme la communication ou une partie de la recherche et développement (R&D). Cela nous coûtait plus cher mais nous permettait de garder une marge de manœuvre pour les périodes de crise.

Gérer une baisse d'activité de 50 % sur un an est déjà un exercice difficile. Malheureusement, cela n'a pas suffi, car les commandes ont diminué de 75 % ! Malgré tout, le fait que nous nous soyons préparés à cette perspective nous a aidés à enclencher la mécanique.

Après avoir mis un terme à tous les contrats des intérimaires, nous avons dû recourir au chômage partiel à raison de deux à trois semaines par mois. Cette mesure, censée durer trois mois au départ, a dû être prolongée pendant dix-huit mois. Au total, la production a été divisée par huit et, en deux ans, nous sommes passés de 650 millions d'euros de chiffre d'affaires à 200 millions d'euros. La contraction du besoin en fonds de roulement qui s'en est suivie et la réduction de 40 % des coûts fixes nous ont permis de conserver une trésorerie correcte malgré les pertes.

Grâce à un dispositif mis en place par le gouvernement de l'époque, les rémunérations des salariés n'ont baissé que de 5 % environ. De plus, le fait de venir moins souvent à l'usine leur permettait de réaliser des économies de carburant et, sans doute, de trouver des petits boulots complémentaires.

Le seul service à avoir été “sanctuarisé” est celui de la R&D, avec pour mission de continuer à développer de nouveaux produits. Les autres services ont profité de cette période calme pour faire tout ce qu'ils n'avaient jamais le temps de faire en temps normal, en particulier revoir tous les *process* qualité avec les équipes.

Au bout de six mois de chômage partiel, nous avons identifié un risque de perte de compétences et de baisse de *l'affectio societatis*, dans la mesure où les salariés ne venaient plus qu'une semaine ou deux par mois dans l'entreprise. Nous avons alors lancé une grande opération de formation, dans nos murs, sur nos machines. Pour cela, nous avons bénéficié du soutien de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie), qui avait mis en place un outil spécifique pendant cette période. Nous avons eu la chance d'y recourir deux mois avant l'industrie automobile, sans quoi il est probable que l'ensemble des budgets aurait été consommé...

Transparence vis-à-vis des banquiers et des salariés

En 2009, notre chiffre d'affaires est tombé à 200 millions d'euros et l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*) s'est fortement dégradé. Or, nos emprunts s'élevaient à 350 millions d'euros. Heureusement, nous avions une culture de transparence vis-à-vis des banquiers. Neuf mois avant qu'ils puissent détecter le moindre problème dans nos comptes, je les ai réunis pour leur expliquer ce qui se préparait et les rassurer sur la façon dont nous allions surmonter cette épreuve. Aucun d'entre eux ne nous a quittés et ils ont eu raison, car nous les avons tous intégralement remboursés.

Nous avons également su instaurer depuis longtemps un dialogue de qualité avec les partenaires sociaux. La confiance ne se décrète pas : elle se construit au fil du temps à travers le partage des informations sur les résultats, les enjeux et les difficultés potentielles que l'entreprise pourrait rencontrer, même quand tout va bien. Cela ne signifie pas que l'on est d'accord sur tout. J'ai le souvenir de quelques séances de négociation sur l'intéressement ou sur les augmentations de salaires particulièrement ardues. Mais nous savons, de part et d'autre, que nos préoccupations respectives seront à tout le moins examinées et discutées.

Pour prendre la décision de recourir au chômage partiel, nous avons besoin de l'accord du comité d'entreprise et de la direction du travail. Si nous n'avions pas instauré depuis longtemps un dialogue social de qualité, les partenaires sociaux auraient pu bloquer la décision, sans doute pas indéfiniment, mais suffisamment longtemps pour mettre l'entreprise sérieusement en difficulté.

Cette confiance réciproque était indispensable non seulement pour sauver l'entreprise, mais aussi pour conserver les compétences. Durant les périodes de turbulences, les meilleurs commerciaux, cadres, spécialistes de l'atelier, peuvent assez facilement être tentés d'aller voir ailleurs. Lorsque la crise se termine, si l'entreprise a perdu une grande partie de ses compétences, elle n'est plus en mesure de rebondir. Nous avons eu la chance de ne subir que très peu de départs pendant la crise, que ce soit en France ou dans le reste du monde. Lorsque la reprise s'est annoncée, courant 2010, nous étions en ordre de marche.

La transparence que nous avons toujours pratiquée avec l'ensemble des partenaires du Groupe (salariés, dirigeants, banquiers, fournisseurs, actionnaires...) a incité les uns et les autres à faire les efforts nécessaires pour franchir ce mauvais cap. Les dividendes ont été réduits à zéro pendant quatre ans, les bonus de la direction générale l'ont été pendant trois ans et l'ensemble des salaires a été gelé pendant un an en 2010.

Trois cents millions d'euros de fonds propres

Notre troisième atout était d'avoir accumulé, avant la crise, 300 millions d'euros de fonds propres, ce qui nous a permis d'en “brûler” une centaine pendant la crise.

Pour constituer ce genre de “matelas”, il faut savoir résister aux pressions des actionnaires, des banquiers et des salariés pendant les périodes où les voyants sont au vert. Les banquiers et investisseurs me répétaient régulièrement : « *Vous avez beaucoup trop de fonds propres ! Vous devriez “leverager” votre business.* » Je leur répondais, avec ma modeste expérience de fils de paysan béarnais, que je ne pouvais pas prévoir le moment où la courbe s'inverserait, mais que j'étais certain qu'avoir un peu d'argent en caisse nous aiderait à traverser l'épreuve.

De même, dans notre politique salariale, j'ai privilégié les accords de participation et d'intéressement aux augmentations de salaire. Partager une partie des bénéfices quand tout va bien ne pose aucun problème, et c'est même indispensable. En revanche, accorder des augmentations peut mettre le Groupe en difficulté dans les périodes de crise. Cela demande un énorme effort de pédagogie, car il n'est pas facile de refuser des augmentations quand l'EBIT est de 18 % et le résultat net de 12 %, ce qui est arrivé certaines années.

Toute la difficulté est de trouver l'équilibre entre investissement, renforcement des fonds propres, dividendes versés aux actionnaires et intéressement des salariés. Le point positif de l'épisode de 2008-2009 est qu'il a démontré que ce que nous disions depuis des années sur la nécessité de mettre de côté une part significative des bénéfices pour nous préparer à la prochaine crise était fondé. À vrai dire, je me serais contenté d'une baisse d'activité de 30 % plutôt que de 75 % pour faire cette démonstration mais, en tout cas, le message est passé.

La sortie de la crise

À la fin de l'année 2010, nous avons réussi à résorber les stocks, et les commandes commençaient à reprendre. Nous avons alors été confrontés à un autre problème: la difficulté à faire retourner les salariés à l'usine! Pendant la période de chômage partiel, ils avaient réorganisé leur vie, ce que l'on peut comprendre. Pendant six mois, nous avons connu une explosion de l'absentéisme. Puis celui-ci a commencé à diminuer mais s'est poursuivi de façon assez significative pendant encore douze mois.

En analysant après coup ce qui s'était passé avant la crise, nous avons compris que, cette période ayant été euphorique, avec des clients qui nous suppliaient de raccourcir les délais de livraison, nous n'avions pas prêté attention à des signaux faibles, annonciateurs du retournement, qui s'étaient manifestés dès l'automne 2007. Quand un client isolé demande de décaler une livraison de trois mois, il n'y a pas de raison de s'inquiéter. Mais lorsque vingt-cinq clients répartis dans dix pays différents demandent la même chose en même temps, cela doit alerter.

Nous avons réagi à la crise six mois plus tôt que beaucoup de nos confrères, mais c'était six mois trop tard. Ce retard nous a coûté cher, car pendant les six mois en question, nous avons produit à plein régime, et le stock que nous avons dû résorber par la suite en a été d'autant plus volumineux. Or, dans les 100 millions d'euros que nous avons perdus en trois ans, la moitié vient de la dépréciation des stocks: lorsque vous mettez trop de temps à écouler la marchandise, celle-ci ne peut plus être vendue au prix du neuf. Depuis, nous avons développé des outils de vigilance, en particulier la consolidation de l'analyse de tous les signaux de marché, de façon indépendante des directions commerciales, généralement focalisées sur leurs objectifs et un peu trop enthousiastes...

Aujourd'hui, la situation de l'entreprise s'est nettement améliorée, même si elle n'est pas encore pleinement satisfaisante à mes yeux. En 2014, le chiffre d'affaires du Groupe a atteint 400 millions d'euros, dont 85 % à l'international. Nous visons 450 millions d'euros cette année, avec un effectif d'un peu plus de 1 500 personnes. L'EBIT est désormais de 6 à 7 % et nous avons réduit sensiblement notre dette.

Quelques principes de management

Au-delà de cet épisode de crise et de la façon dont je l'ai géré, je voudrais partager avec vous quelques principes de management et commenter quelques-uns de nos choix stratégiques.

Obligation de moyens et obligation de résultat

On ne peut pas imposer à quelqu'un à la fois une obligation de moyens et une obligation de résultat. En cas de problème, on risque de ne plus apparaître comme légitime à formuler des exigences, ce qui, pour un chef d'entreprise, est un peu fâcheux. Par exemple, on ne peut pas fixer un objectif à quelqu'un et l'obliger, pour l'atteindre, à embaucher cinq personnes qu'on lui a désignées. Il faut choisir. Pour ma part, je donne toujours la préférence aux objectifs.

Gérer les cycles plutôt que les combattre

Pour atténuer la violence des crises, on m'a souvent conseillé de développer des métiers contracycliques. Mais pour aller vers un autre marché, il faut être sûr d'y apporter une valeur ajoutée. Et lorsque nous avons identifié des marchés connexes au nôtre pour lesquels nous disposerions éventuellement de savoir-faire, de technologies, ou encore d'un réseau commercial, nous avons constaté qu'ils étaient tous entrés en crise à peu près en même temps que le marché des nacelles.

Je préfère la stratégie consistant à gérer les cycles par la flexibilité au lieu d'essayer de les combattre. Pour cela, encore faut-il réussir à convaincre l'inspecteur du travail de la nécessité de disposer d'un important volant d'intérimaires. La crise de 2008-2009 nous a donné l'occasion de montrer que, pendant près de deux ans, nous avons fonctionné sans intérim et que c'est cette souplesse qui nous avait permis de sauver l'entreprise.

Le refus de la croissance externe

On m'a souvent suggéré de recourir à la croissance externe pour développer l'entreprise. Mais le marché des nacelles ne compte qu'un petit nombre d'acteurs et lorsque l'on envisage un rachat, on se heurte très vite aux dispositions visant les pratiques anticoncurrentielles. Un deuxième obstacle tient au caractère cyclique de ce secteur. Quand le marché est au plus bas, personne ne veut vendre car les entreprises ne valent pas grand-chose. Quand il est au plus haut, tout le monde vous explique que la situation va se maintenir plusieurs années et les prix deviennent inabordables.

La présidence de l'UIMM

À l'occasion de l'opération de formation montée grâce à l'UIMM, j'ai eu envie de mettre ma modeste expérience au service d'engagements collectifs. J'ai rencontré Pierre Gattaz – avant son élection – et je lui ai proposé de l'aider. À l'automne 2013, il m'a demandé de participer à la commission Relations du travail et politiques de l'emploi. Au bout d'un an, lui et Jean-François Pilliard m'ont confié le pilotage de la négociation sur la modernisation du dialogue social.

À partir de là, plusieurs personnes m'ont suggéré de me présenter à la succession de Frédéric Saint-Geours. J'étais simple adhérent et je ne pensais pas avoir beaucoup de légitimité pour prétendre à la présidence de l'UIMM, mais pour éviter tout regret, j'ai malgré tout déposé ma candidature et fait le tour des territoires. J'ai eu la chance et l'immense honneur d'être élu, et je m'efforce depuis, en parallèle à la gestion de mon entreprise, de faire avancer quelques idées en faveur du développement de notre industrie et des entreprises françaises.

Les raisons de la crise

Un intervenant: *Vous avez évoqué à la fois la crise de 2008 et le caractère cyclique de votre secteur d'activité. Quelle est la véritable raison des difficultés que vous avez traversées ?*

Alexandre Saubot: Sur notre marché, les crises se produisent environ tous les cinq ans, et la précédente datait de 2003. Il y a donc eu coïncidence entre le cycle et la crise financière. Un cycle normal aurait dû faire chuter l'activité de 10 à 30 %. La crise financière est venue amplifier ce phénomène.

Comment convaincre les banquiers ?

Int.: *Lors d'une séance de l'École de Paris du management, Joseph Puzo, PDG d'Axon' Cable, a raconté qu'en 2009, dans le contexte de la crise, il avait dû résister à la pression des banquiers qui souhaitaient le voir licencier une partie du personnel. Comment avez-vous réussi à convaincre vos investisseurs d'accepter la solution du chômage partiel ?*

A. S.: Pas un de nos banquiers ne m'a demandé de licencier. La première fois que je les ai réunis, je leur ai présenté le *business plan* de redémarrage, en leur précisant que, compte tenu de la violence de la crise, il était possible que nous soyons dans un *worst-case scenario*. « *Mais si vous jouez le jeu et ne demandez pas la lune, je dois être capable de respecter toutes les échéances prévues.* » Chaque trimestre, je les réunissais à nouveau, et dans la mesure où je tenais mes engagements, ils me faisaient confiance.

Nous avons toutefois eu un petit débat sur la renégociation de notre principal contrat de financement bancaire. Les charges qu'ils exigeaient représentaient 125 % des économies de coûts fixes que nous étions en train de réaliser ! J'ai refusé. Il ne faut jamais oublier que les banquiers sont des fournisseurs parmi d'autres et, quand ils exagèrent, il faut être capable de leur dire « *non* ». Lorsque l'on est cohérent, transparent et responsable, on arrive, neuf fois sur dix, à les convaincre.

Par ailleurs, les actionnaires familiaux sont toujours restés majoritaires, ce qui a été une grande chance et m'a certainement aidé à traverser les aléas avec une certaine sérénité.

Les actionnaires familiaux

Int.: *Quelle a été l'attitude de votre famille pendant la crise ?*

A. S.: Mon père est toujours président du Groupe, et même si mes quatre frères et sœurs et moi-même en sommes actionnaires, nous considérons qu'il s'agit d'abord et avant tout de son entreprise et que c'est à lui de prendre les décisions. Or, le souhait de mon père était de prendre les moyens de traverser la crise.

C'est plus tard seulement, quand mes frères et sœurs ont lu quelques articles plutôt élogieux dans la presse, qu'ils se sont rendu compte de ce qui s'était passé et de la masse de travail qui avait été nécessaire pour sauver l'entreprise...

Le devenir des sous-traitants

Int.: *Que sont devenus vos sous-traitants pendant cette période ?*

A. S.: Lors du cycle précédent, en 2003, notre chiffre d'affaires était passé de 260 à 200 millions d'euros. Nous avons constaté que ce genre d'épisode était très difficile à gérer pour les fournisseurs qui étaient trop dépendants de nos achats.

Peu de temps après mon arrivée, j'ai demandé à la direction des achats de recenser les plus importants d'entre eux et d'élaborer un plan avec eux pour faire en sorte, à l'avenir, que nos commandes ne représentent pas plus de 20% de leur chiffre d'affaires. De cette façon, si le marché des nacelles connaissait des difficultés, ils pourraient compenser avec le machinisme agricole ou l'automobile. Nous n'avions pas prévu que tous les secteurs s'effondreraient en même temps...

À l'issue de la crise, nous avons payé à nos fournisseurs tout ce que nous leur devons, sans contrepartie. Nous avons honoré pratiquement tous nos engagements de volume, ce qui a parfois pris plusieurs années, jusqu'à 2012. Finalement, la très grande majorité de nos fournisseurs a survécu.

Les concurrents

Int. : *Comment vos concurrents ont-ils géré la crise ?*

A. S. : Mes principaux concurrents sont américains et il s'agit de filiales de grands groupes. Pendant la crise, ils ont rempli leurs usines avec de la sous-traitance pour d'autres filiales. L'un d'entre eux a réalisé des morceaux de jeeps pour l'armée américaine, qui partait en opérations en Irak.

Nous avons aussi été pénalisés par le fait que le marché européen a redémarré dix-huit mois après le marché américain. Au début de la crise, nous réalisons les deux tiers de nos ventes en Europe.

L'innovation, pour quel client ?

Int. : *Quelle place donnez-vous à l'innovation ?*

A. S. : La difficulté de notre métier est qu'une nacelle se définit essentiellement par trois chiffres : la hauteur, le déport et la charge que l'on peut placer dans le panier. On peut faire en sorte que la nacelle soit un peu moins lourde, un peu plus facile à utiliser, un peu plus performante, mais de toute façon, ce que le client achètera, ce sera avant tout ces trois chiffres.

De plus, nous avons deux clients : celui qui achète la machine, et celui qui s'en sert. Ce dernier est très rarement consulté pour le choix du modèle à acheter ou à louer. Quant au premier client, celui qui achète la machine pour la louer, ce qui l'intéresse avant tout, c'est la disponibilité du matériel. Il sera donc particulièrement sensible aux questions de maintenance, de simplicité d'entretien et de délais de réparation.

Comme ces deux clients n'ont pas les mêmes exigences, nous avons fait un choix très clair consistant à donner la priorité au client qui nous achète le matériel. Le client final passe après : nous cherchons à le satisfaire lorsque nous pouvons le faire sans dégrader la prestation destinée au premier client.

Quelles marges de progression ?

Int. : *Dans la mesure où vous exportez déjà 85% de votre chiffre d'affaires et où vous ne pouvez pas racheter vos concurrents, quelles sont vos marges de progression ?*

A. S. : Entre les pays qui ne connaissent pas encore la nacelle et vont la découvrir dans les vingt ans qui viennent, et le marché nord-américain, le premier au monde, où notre part de marché est inférieure à 5%, nous avons de bonnes perspectives de croissance. Lorsque nous réussissons à être tout de suite présents sur les nouveaux marchés, nous pouvons arriver à prendre entre 20 et 50% des parts. Quand nous arrivons dix ans après nos concurrents, c'est beaucoup plus difficile, car les loueurs ont déjà constitué leurs flottes.

Le marché chinois

Int. : *Avez-vous créé des unités de production en Chine ?*

A. S. : Nous vendons et nous fabriquons des nacelles en Chine, mais nous n'y fabriquons pas tout ce que nous y vendons. Avec l'augmentation des salaires et la valorisation du yuan, il n'est plus aussi intéressant qu'avant

de produire dans ce pays. En revanche, cela nous permet de comprendre ce qui s’y passe et de connaître les coûts réels de production.

Int. : *Avez-vous des concurrents sur place ?*

A. S. : Nous commençons à voir émerger des concurrents, mais ils se heurtent, comme nous il y a dix ans, à la barrière des parcs existants chez les loueurs.

Int. : *Ne craignez-vous pas que vos nacelles soient copiées ?*

A. S. : Nos machines font l’objet de très peu de brevets incontournables et il suffit d’en acheter une et de la démonter pour comprendre à peu près comment elle est conçue. La vraie difficulté, pour nous comme pour nos concurrents, est de développer un réseau de service avec des personnes parlant la langue locale et capables d’assembler et de réparer nos machines. Cela prend du temps.

Pour le moment, la stratégie des industriels chinois est plutôt de se développer en Chine, puis de racheter des acteurs dans le reste du monde pour disposer d’une image occidentale et se doter d’un réseau.

La transmission

Int. : *Commencez-vous à vous préoccuper de votre propre succession ?*

A. S. : Peut-être l’un de mes enfants me succèdera-t-il, mais je veux qu’ils se sentent totalement libres à cet égard. Il n’y a rien de pire que d’élever son enfant en lui disant « *Tu prendras ma suite.* » Je connais plusieurs exemples de fils ayant succédé à leur père alors qu’ils n’étaient clairement pas faits pour diriger une entreprise. Dans ce cas, il y a trois options possibles. Soit le père continue à tirer les ficelles parce qu’il se rend compte qu’il a commis une erreur, et il n’y a rien de pire. Soit il met en place un directeur général qui fait tout le travail, et très vite, l’ensemble de l’entreprise sait que le fils n’est PDG que parce qu’il est le fils. Soit il ne fait ni l’un, ni l’autre, et dans ce cas, l’entreprise va à sa perte.

La présidence de l’UIMM

Int. : *Dans le passé, la présidence de l’UIMM était généralement confiée à de grands patrons de la sidérurgie, de l’aluminium ou de l’automobile. Je suis un peu étonné que vous ayez été choisi alors que vous êtes dirigeant d’une ETI. Il est vrai qu’il n’y a plus de sidérurgie ni d’aluminium en France, et que l’automobile est vacillante... Que reste-t-il de l’UIMM de ma jeunesse ?*

A. S. : Le déclin industriel de la France ne fait aucun doute. La part de l’industrie dans le PIB français a été divisée par deux en vingt ans. Cela dit, le président actuel du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) vient de l’UIMM, ce qui semble démontrer que nous avons gardé une certaine influence... Nous sommes également très écoutés dans le domaine social, que ce soit du côté des syndicats, des hommes politiques ou des gouvernants.

En ce qui concerne le fait que je sois un dirigeant d’ETI, sans doute que dans les circonstances actuelles, venir du terrain et connaître les problèmes concrets de l’industrie ne sont pas une mauvaise chose. Au début de 2008, j’ai eu l’honneur d’être invité par le Premier ministre de l’époque, François Fillon, à un dîner en petit comité avec cinq autres chefs d’entreprises, à savoir quatre patrons de grands groupes et un grand transporteur. J’étais le “petit jeune” que personne ne connaissait. Quand mon tour est venu de prendre la parole, j’ai raconté deux ou trois anecdotes liées aux charmes de notre droit social et du Code du travail. Il m’a semblé que le Premier ministre n’était pas le seul à être surpris autour de la table.

Je ne crois pas qu’être un patron d’ETI soit un handicap pour présider l’UIMM, et je compte bien le démontrer, pendant les deux ans et demi qui me restent, avec l’aide de toutes mes équipes, au siège et dans les territoires.

■ Présentation de l'orateur ■

Alexandre Saubot: dirige depuis 2000 une ETI familiale spécialisée dans la fabrication de nacelles élévatrices et de chariots télescopiques, Haulotte Group SA, qui emploie mille cinq cents personnes dans le monde et a réalisé un peu plus de quatre cents millions de chiffre d'affaires en 2014 dont plus de 80% hors de France; ancien élève de l'École polytechnique, il a commencé sa carrière en occupant différents postes dans l'Administration et dans la banque; membre de la Commission des relations du travail du MEDEF, il est, depuis le 19 mars 2015, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) pour un mandat de trois ans; il a été nommé, fin décembre 2015, vice-président du MEDEF en charge du pôle social.

Diffusion février 2016
