

**Séminaire Aventures  
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et  
de La Fabrique de l'industrie et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
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 SA  
Danone  
EADS  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Groupe ESSEC  
HR Valley<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et du Numérique,  
direction générale des entreprises  
NEOMA Business School  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> décembre 2014)

**DE FILIALE DU GROUPE BOSCH À ETI :  
COMMENT BOSCH REXROTH FLUIDTECH  
EST DEVENUE AVENTICS**

par

**Étienne PIOT**

Président d'Aventics

et président du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries

Séance du 14 octobre 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

Fondée à Paris en 1947, la Compagnie parisienne d'outillage à air comprimé s'implante en Haute-Savoie en 1961. Achetée par Bosch en 1984, elle devient Bosch Rexroth Fluidtech en 2003. L'entreprise conçoit et produit des valves pneumatiques, des vérins pneumatiques et hydrauliques, ainsi que des solutions clients pour trois secteurs cibles : l'agroalimentaire, l'automobile et l'industrie lourde. En 2011, Bosch juge cette activité désormais non stratégique et décide de la céder. Les dirigeants de la filiale doivent alors entreprendre un travail complexe de découpage pour "extraire" cette société d'un Groupe où les activités sont très imbriquées. Ils doivent surtout faire leur deuil et inventer pour leur entreprise un nouveau destin en dehors de Bosch. Pour compenser la perte de certaines fonctions auparavant assurées par le Groupe, la nouvelle société, Aventics, noue des partenariats avec d'autres entreprises de son territoire à travers le pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries, dont son président, Étienne Piot, a pris la direction.

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

## **EXPOSÉ d'Étienne PIOT**

Après ma formation à l'École supérieure de commerce de Rouen, j'ai commencé ma carrière dans le marketing, d'abord chez un constructeur de pompes à béton, puis chez Jeumont Schneider, dans la division télécommunications. C'est lorsque cette activité a été cédée à Bosch que j'ai rejoint le Groupe.

J'ai ensuite évolué du marketing vers le contrôle de gestion, qui correspondait à ma formation initiale. J'ai été le tout premier non-Allemand à assurer le contrôle de gestion de la division injection diesel, en Allemagne, puis j'ai rejoint la direction générale du contrôle de gestion du Groupe, qui s'occupait également des opérations de fusion-acquisition.

On m'a alors proposé de retourner en France pour prendre la direction d'une filiale implantée à Bonneville, en Haute-Savoie, dans le secteur des composants et systèmes pneumatiques. Cette mission devait initialement durer quatre ans, mais elle a été prolongée plusieurs fois et cela fait maintenant dix-huit ans que j'occupe ce poste.

### **Un peu d'histoire**

En 1947, c'est-à-dire en pleine période de reconstruction, la Compagnie générale d'électricité et le groupe Empain-Schneider créent ensemble la Compagnie parisienne d'outillage à air comprimé (CPOAC). Installée dans un premier temps à Bezons, en Val d'Oise, l'entreprise se trouve rapidement à l'étroit dans ses locaux. Elle profite du grand programme de décentralisation lancé par le général de Gaulle au début des années 1960 pour se doter d'une usine de 4 000 m<sup>2</sup> à Bonneville, ce qui lui permet de se rapprocher de l'écosystème du monde du décolletage et des fournisseurs dont elle a besoin.

À la suite des élections de 1981, le président Mitterrand engage un programme de nationalisations qui vise l'un des deux actionnaires, la Compagnie générale d'électricité, devenue aujourd'hui Alcatel-Lucent. Comme cette entreprise était par ailleurs en phase de recentrage sur l'électricité et les télécommunications, CPOAC n'y avait de toute façon plus vraiment sa place. Quant à l'autre actionnaire, Empain-Schneider, il était alors accaparé par la faillite de Creusot-Loire. L'activité CPOAC est mise en vente et c'est Bosch qui la rachète en 1984. Alors que CPOAC était une entreprise généraliste et que son chiffre d'affaires était réalisé essentiellement en France, Bosch en fait une entreprise spécialisée dont le marché devient mondial.

En 2001, à la faveur de la dislocation du groupe Mannesmann, Bosch rachète la société Mannesmann Rexroth et la fusionne avec ses propres activités d'automation, sous le nom de Bosch Rexroth Fluidtech.

En 2011, après avoir essayé en vain de renforcer l'activité pneumatique par une croissance externe, le Groupe annonce que cette activité n'est plus stratégique et qu'il a l'intention de la céder. Un compromis de vente est signé en octobre 2013 avec le fonds d'investissement germano-scandinave Triton. Le 31 janvier 2013 à minuit, l'entreprise Bosch Rexroth Fluidtech sort du Groupe Bosch pour devenir la propriété de Triton et, quelques mois plus tard, prendra le nom d'Aventics.

### **Le temps du deuil**

Lorsque, en juillet 2011, j'ai appris la décision de la direction de céder Rexroth Fluidtech, j'ai eu l'impression que le ciel me tombait sur la tête. Cela faisait plus de vingt-cinq ans que je travaillais chez Bosch et j'appréciais beaucoup cette entreprise. En quelques mois, je suis passé par les différentes étapes de la courbe de deuil décrite par Elisabeth Kübler-Ross : sidération, déni, colère, dépression, tristesse, acceptation, pardon, quête du sens, renouveau, sérénité retrouvée.

J'ai finalement acquis la conviction que la technologie du pneumatique conservait un avenir, que cet avenir serait sans doute meilleur en dehors du Groupe, dans une entité autonome, et que m'engager dans cette nouvelle expérience serait le seul moyen de préserver l'emploi des personnes que je dirigeais à Bonneville.

### **Défaire le puzzle**

Extraire l'entité pneumatique du Groupe Bosch pour l'externaliser présentait de redoutables difficultés techniques.

Les activités du Groupe, organisées de façon à utiliser toutes les synergies possibles, sont très imbriquées. Les activités commerciales, par exemple, sont organisées par pays, et l'activité pneumatique n'avait pas de réseau commercial spécifique. Il a fallu "extraire" les vendeurs qui s'occupaient de matériels pneumatiques de chacune des sociétés de vente des différents pays où Bosch est présent. Il en est allé de même pour les achats et pour l'informatique. Ce découpage très minutieux a pris beaucoup de temps.

### **Gérer l'inconnu**

La plus grande difficulté était de piloter le changement et de gérer la transition alors que personne ne savait à l'avance vers quoi nous nous dirigeons. Aujourd'hui, il est facile de retracer ce qui s'est passé, mais à l'époque, l'histoire n'était pas écrite...

Ma grande préoccupation était de savoir comment motiver les équipes pour éviter que le bateau ne se mette à tanguer et que trop de monde saute par dessus bord, alors que j'étais moi-même dans le brouillard. Je devais absorber les doutes et transmettre de la confiance.

La première étape consistait à me forger ma propre conviction. Une fois cette phase franchie, j'ai consacré tous mes efforts à faire partager cette conviction aux autres membres de l'entreprise.

Pour cela, j'ai instauré une communication intense, proactive et transparente avec les membres du comité de direction, les représentants du personnel, les salariés. Pendant deux ans, au cours de réunions nombreuses et parfois très longues, je leur expliquais où nous en étions et ce qui allait se passer. Souvent, je ne disposais que d'informations partielles et je ne pouvais pas répondre à toutes leurs questions. Je leur disais : « *Je ne sais pas, mais à mon avis, voilà ce qui va se passer...* » Je préférais faire des commentaires personnels plutôt que ne rien dire. J'essayais d'être le plus honnête et sincère possible.

Un autre élément important a été le fait que, dès le début, j'ai dit clairement que je resterais à mon poste : « *J'aime bien Bosch, mais puisque l'entreprise sort du Groupe, je sors avec vous.* » Je ne me voyais pas quitter le navire au moment où il entrait dans la zone des tempêtes.

La relation de confiance que nous avons réussi à nouer a joué un rôle majeur dans la réussite de la transition. Sur tous les sujets pour lesquels le comité d'entreprise a dû être consulté, comme la réintégration des commerciaux chargés des produits pneumatiques, les syndicats se sont prononcés favorablement. Entre juillet 2011 et aujourd'hui, il n'y a pas eu un seul mouvement social ni une seule heure de grève. Le turn-over actuel est de 0,8 %, ce qui est très faible dans une région aussi industrialisée que la nôtre.

La dernière étape a consisté à choisir un nouveau nom pour l'entreprise. Nous ne pouvons plus utiliser le nom de Bosch et nous n'avons le droit de mentionner celui de Rexroth que pendant un an après la sortie du Groupe. Nous avons lancé le processus au printemps dernier et c'est le nom d'Aventics qui a été choisi.

Aujourd'hui, le groupe Aventics comprend cinq filiales industrielles implantées en Allemagne, en Hongrie, aux États-Unis, en Chine et en France, et vend ses produits dans

quarante pays. Au total, le Groupe emploie 2 100 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros. Son siège se situe à Hanovre, en Allemagne. Il est dirigé par un directoire de trois personnes : un directeur général qui est en même temps le patron commercial, un directeur de la recherche et développement (R&D) et un directeur financier.

### **Aventics France**

La filiale française emploie 370 personnes et son chiffre d'affaires s'élève à 70 millions d'euros. Elle possède quatre établissements : le site industriel de Bonneville et trois établissements commerciaux.

#### *Trois grands marchés*

Les composants produits à Bonneville pèsent de 0,01 gramme à plus de 100 kilogrammes, avec des séries allant de 1 à 300 000 exemplaires. Nous intervenons sur trois grands marchés : l'agroalimentaire, avec notamment des composants pour des machines d'embouteillage ; le ferroviaire ; l'industrie lourde, en particulier la production d'aluminium qui nécessite des vérins spécifiques.

#### *Priorité à la R&D*

Les tendances actuelles de la pneumatique vont vers une miniaturisation de plus en plus poussée, des produits moins consommateurs d'énergie, moins coûteux, plus rapides, plus résistants, et intégrant à la fois mécanique, électronique et informatique. La compacité des composants permet de réduire les volumes, de produire avec des machines elles-mêmes de taille plus réduite, d'embarquer ces composants dans des éléments en mouvement, comme les bras de robots. L'électronique intégrée permet de communiquer avec eux via les nouveaux protocoles Ethernet et de les configurer en ligne.

Tous nos composants sont entièrement conçus à Bonneville. Nous investissons 8 % du chiffre d'affaires dans la R&D, ce qui correspond à 13 % de nos effectifs. Nous venons de lancer une nouvelle génération de valves qui sont 45 % plus compactes que la moyenne de ce que l'on trouve sur le marché mondial, et 65 % plus économes en énergie. Le corps de nos valves est fabriqué en plastique injecté, technologie dans laquelle nous avons acquis un savoir-faire de pointe.

#### *Un centre de formation*

Nous avons créé sur le site de Bonneville un centre de formation à nos technologies (technologies de puissance et leurs applications, pneumatique, hydraulique), mais également au *Lean manufacturing* et au *Lean management*, méthodes que nous mettons en œuvre dans l'entreprise depuis une dizaine d'années. Avant 2004, nos machines étaient regroupées par technologie (fraisage, tournage, etc.) ou par utilisation. Nous les avons réorganisées selon cinq flux de valeur qui partent de la matière première ou des composants pour aller jusqu'au contrôle final. L'ensemble de ces flux est tiré par les commandes.

#### *Le B to B to C*

Nous avons défini une vision intitulée *Ambition 2020* qui vise à renforcer notre orientation client, en prenant en compte non seulement les attentes de nos clients, mais aussi celles des clients de nos clients, c'est-à-dire en passant du *B to B* au *B to B to C*. Au lieu de nous borner aux attentes d'un client qui est constructeur de machines d'embouteillage, par exemple, nous nous interrogeons sur les besoins de l'utilisateur de ces machines.

## Le pôle Mont-Blanc Industries

Aventics France fait partie de la Fédération des Industries Mécaniques au travers du syndicat Artema. Elle travaille en partenariat avec l'université de Savoie et l'école d'ingénieurs Polytech d'Annecy-Chambéry. Enfin, elle est membre du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries, que j'ai contribué à fonder et dont je suis devenu président en 2009.

### *Un pôle constitué de PME et TPE*

Le pôle Mont-Blanc Industries réunit plus de 310 adhérents, dont 59 % de très petites entreprises (TPE), 32 % de petites et moyennes entreprises (PME) et 9 % de grandes entreprises. Ensemble, elles représentent 25 000 emplois et un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, dont environ 60 % sont réalisés à l'export.

### *Six domaines d'action*

Les grands domaines d'action du pôle sont la performance collaborative, la performance industrielle, les ressources humaines, l'intelligence économique, l'environnement socio-économique et la performance internationale. Ces six axes recouvrent cent dix activités ou projets. En matière d'intelligence économique, par exemple, nous avons créé un système de veille et nous proposons à nos adhérents un abonnement généraliste ainsi que des compléments spécialisés en fonction de leurs activités.

### *Innover dans l'organisation des entreprises*

À l'origine, les pôles de compétitivité étaient tournés essentiellement vers l'innovation technologique. Au sein de Mont-Blanc Industries, nous encourageons l'innovation dans tous les domaines et notamment dans l'organisation des entreprises, ce qui est particulièrement important pour des TPE et PME.

Nous avons, par exemple, créé un groupement d'entreprises pour mettre en commun des fonctions qu'une PME de cinquante personnes n'a généralement pas les moyens de s'offrir, notamment la gestion des ressources humaines, la qualité, les achats, les méthodes, etc. Nous avons également constitué trois groupes d'entreprises souhaitant développer des stratégies commerciales et de marketing communes, l'un dans l'aéronautique, l'autre dans l'automobile et le troisième dans le médical. Le groupe automobile est en train de préparer l'implantation de plusieurs entreprises de décolletage sur le continent nord-américain. Quatre entreprises du groupe aéronautique, dont le chiffre d'affaires va de 3 à 10 millions d'euros, ont décidé de créer un groupement d'intérêt économique (GIE) afin de se rendre plus visibles pour des donneurs d'ordres comme Airbus ou Zodiac. Cette démarche porte ses fruits : un groupe de quinze acheteurs de Zodiac est venu les rencontrer récemment.

### *Création d'un fonds d'investissement*

En s'appuyant sur les banques locales (Crédit Agricole des Savoie et Banque Populaire), le pôle s'est doté d'un fonds d'investissement d'un montant de 30 millions d'euros, baptisé Arve Industries Capital. L'objectif est de financer le développement des entreprises, que ce soit par la croissance interne ou externe, de façon à permettre l'émergence de PME et d'ETI (entreprises de taille intermédiaire).

### *Le label Mont-Blanc Excellence Industries*

Enfin, nous avons créé un label, Mont-Blanc Excellence Industries, avec deux grandes missions.

La première est l'amélioration continue des entreprises du pôle. Le label organise des diagnostics à 360 degrés menés par des professionnels et portant à la fois sur la stratégie de l'entreprise, sa politique industrielle, sa politique commerciale, etc. À l'issue de l'audit, un

plan d'action est discuté entre l'entreprise et le pôle de compétitivité pour une période de deux ans, qui représente la durée de validité du label. Nous croyons beaucoup à cette démarche, qui pousse les entreprises à construire une stratégie basée sur un diagnostic solide.

La deuxième grande mission du label est de contribuer à la notoriété et à la valorisation des entreprises du territoire, de façon à inciter les donneurs d'ordre à les sélectionner. À ce jour, 33 entreprises ont été labellisées et 39 autres sont en cours de labellisation.

### *Les effets positifs du pôle*

Les patrons de PME et de TPE sont généralement très individualistes. L'une des vertus du pôle de compétitivité a été de leur apprendre à travailler ensemble. Il y a quinze ans, les décolleteurs ne se parlaient pas et même s'évitaient. Ils s'observaient à la jumelle pour voir combien de camions sortaient de chez le concurrent... Depuis la création du pôle, ils se sont habitués à se rencontrer et ont appris à se connaître. Peu à peu, ils comprennent que leur voisin n'est pas forcément leur concurrent le plus dangereux et qu'ils peuvent faire des choses ensemble.

La crise de 2008-2009 a également joué un rôle important dans cette évolution. Les entreprises ont littéralement vu le sol s'effondrer sous elles. Ma société a perdu 45 % de son chiffre d'affaires, d'autres ont perdu 50 ou 60 %. Cela a beaucoup contribué à rapprocher les chefs d'entreprises. Bien sûr, rien n'est simple, mais ils constatent que les entreprises qui se regroupent réussissent souvent à émerger en tant que leaders dans leur domaine.

## DÉBAT

### Quel bilan ?

**Un intervenant :** *Quel est le bilan de cette opération pour votre société ?*

**Étienne Piot :** Nous n'avons pas encore réalisé un exercice complet en tant qu'Aventics, mais le chiffre d'affaires est en croissance par rapport à 2013. L'entreprise est également devenue plus profitable, entre autres parce que nous sommes débarrassés d'un certain nombre de contraintes et de contributions plus ou moins volontaires imposées par le Groupe...

**Int. :** *Qu'en est-il pour Bosch ? Le Groupe est-il satisfait de cette opération ou la regrette-t-il ?*

**É. P. :** J'espère qu'il la regrette, mais je n'en sais rien...

**Guy Maugis** (président de Bosch France) : *Il est un peu tôt pour établir un bilan. Lorsqu'un groupe se sépare d'une filiale qui perd de l'argent, l'effet est immédiat. Ce n'est pas le cas ici : l'activité pneumatique de Bosch était plutôt à l'équilibre.*

*Bosch a pris une décision stratégique fondée sur la conviction que les commandes pneumatiques n'existeraient plus d'ici dix ans et qu'elles seraient remplacées par des commandes électriques. Tout le monde ne partage pas cette analyse. Si le pneumatique tient ses promesses et réussit à réduire le temps de réponse avec des coûts plus faibles et un contrôle commande performant, on pourra conclure que Bosch s'est trompé. Mais on ne le saura que plus tard.*

*Cela dit, certains estiment d'ores et déjà qu'il est dommage pour Bosch d'avoir pris cette décision alors que le Groupe, depuis quelques années, s'était doté de la palette complète des solutions d'automation. Aujourd'hui, pour certaines offres clients, les commerciaux de Bosch doivent renvoyer à des produits fabriqués par d'autres...*

### Une nouvelle culture d'entreprise ?

**Int. :** *Cherchez-vous à préserver la culture Bosch ou à vous donner une culture nouvelle ?*

**É. P. :** Je me sentais parfaitement à l'aise dans cette culture et j'essaie de la préserver. J'avais particulièrement apprécié, lors de la crise de 2008, la décision de préserver le patrimoine de l'entreprise et, pour cela, de ne pas licencier les salariés. Nous avons appliqué cette politique à Bonneville et, au lieu de mettre les salariés en chômage partiel, nous avons organisé un énorme programme de formation pour leur faire passer des CQPM (certificats de qualification paritaire de la métallurgie). Pour certains, il s'agissait du premier diplôme qu'ils obtenaient de leur vie.

**Int. :** *La culture de Bosch est-elle compatible avec les orientations de votre nouvel actionnaire ?*

**É. P. :** Pour le moment, je ne vois pas de contradiction majeure.

**Int. :** *Vos relations avec les représentants du personnel sont-elles régies de la même façon que chez Bosch ?*

**É. P. :** Nous sommes en France et nous n'appliquons pas le modèle de la cogestion allemande, mais le modèle français. Cela dit, il faut relativiser les clichés. Nous n'avons pas enregistré une seule heure de grève alors que le siège, à Hanovre, a connu plusieurs débrayages avec manifestations dans la cour de l'usine.

## La communication vers les salariés

**Int. :** *En cas de projet de cession de l'entreprise, la loi Hamon donne l'obligation aux dirigeants d'en avvertir les salariés de façon à ce qu'ils puissent éventuellement se porter acquéreurs. La plupart des gens s'insurgent contre cette nouvelle règle. Votre expérience tend à prouver que l'on a tout à gagner à informer les salariés très en amont de ce qui se passe.*

**É. P. :** Je partage votre avis. Les gens sont généralement beaucoup plus intelligents qu'on ne l'imagine et capables de comprendre bien des choses. Par ailleurs, nous sommes tous des citoyens et nous avons tous le droit de vote, ce qui nous donne le droit de réclamer le même niveau d'information. Naturellement, à certains moments très précis, par exemple en période de négociations, on ne peut pas tout dire. Mais de façon générale, c'est lorsque l'on opte pour le rapport de force que l'on rencontre les pires obstacles.

**G. M. :** *En Allemagne, une décision du conseil d'administration susceptible d'affecter l'organisation de l'entreprise doit être notifiée dans les quinze jours aux représentants du personnel. Le jour où le conseil d'administration de Bosch s'est posé la question du devenir de la pneumatique, il a envisagé soit de conforter cette activité, soit de la vendre, et il a fait état de cette alternative et de sa perplexité aux syndicats, ce qui a créé immédiatement une grande inquiétude chez les salariés.*

**Int. :** *Quand ce sont les concurrents de l'entreprise qui révèlent ce genre d'informations, c'est bien pire !*

**Int. :** *Le fait d'être tous "sur le même radeau" comme vous l'étiez avec vos salariés crée souvent une solidarité très forte.*

**É. P. :** Cela n'a rien de mécanique : on peut aussi se replier sur la peur et le chacun pour soi. Le rôle du dirigeant est très important pour créer de la confiance et donner les bonnes impulsions. Cela prend du temps et peut être assez répétitif. Souvent, à la fin des réunions, les salariés me disaient : « *Dans ce que vous nous avez dit, il n'y a rien de nouveau !* » Je leur expliquais que les choses suivaient leur cours et qu'en effet, il n'y avait rien de nouveau. Mais ces réunions étaient très importantes car elles montraient qu'il n'y avait pas d'élément imprévu et cela contribuait à rassurer les salariés.

## Ambition et autonomie

**Int. :** *Votre discours est empreint d'une sérénité qui me surprend. Vous ne vous êtes plaint ni des 35 heures, ni du gouvernement, ni de la crise, ni de la concurrence chinoise. C'est à peine croyable !*

**É. P. :** Dans la culture de Bosch, chaque filiale doit se battre pour assurer sa crédibilité, et les filiales françaises plus que les autres. Il n'est pas toujours facile de "vendre" la France, en particulier depuis dix ans. Le coût du travail, le différentiel de compétitivité et l'image de notre pays ne donnent pas très envie d'y investir. C'est la raison pour laquelle, au sein d'Aventics comme auparavant au sein de Bosch, je pousse mes équipes à être en permanence une force de proposition, à la fois pour défendre notre position et pour apporter des idées à l'ensemble du Groupe. Nous ne devons pas nous mettre dans une situation d'attente mais adopter une attitude proactive et être capables de mener une réflexion autonome. C'est ce qui nous a poussés à définir dès maintenant notre stratégie Ambition 2020 et à essayer de la faire partager au Groupe.

**Int. :** *Vous disposez donc d'une certaine autonomie au sein d'Aventics ?*

**É. P. :** Il y a deux formes d'autonomie, celle qui se concède et celle qui se prend...



## L'ancrage local

**Int. :** *Le pôle Mont-Blanc Industries a par définition vocation à servir le territoire sur lequel il est implanté. Or, votre société est une filiale d'un groupe mondial. Comment votre implication dans le pôle est-elle perçue ?*

**É. P. :** Pendant mes premières années à Bonneville, je ne me suis pas du tout préoccupé du territoire sur lequel nous sommes implantés. Je me consacrais à mon travail et je ne cherchais pas à me constituer un réseau. Je m'y suis mis peu à peu et, aujourd'hui, je m'en félicite. En quittant Bosch, nous avons perdu un certain nombre de fonctions qui étaient assurées par le Groupe et qu'Aventics ne pourra pas prendre en charge de la même façon ; nous allons devoir essayer d'y suppléer en engageant des partenariats avec des entreprises locales.

Auparavant, par exemple, nous pouvions bénéficier d'audits croisés sur la qualité : un responsable qualité d'une autre usine Bosch venait évaluer notre usine et réciproquement. Nous sommes en train de mettre en place le même genre de dispositif avec des entreprises locales.

**Int. :** *Que pense la direction d'Aventics de votre implication personnelle à la présidence du pôle ?*

**G. M. :** *Tant que les résultats de la filiale sont bons, elle ne doit pas regarder de trop près l'agenda de son directeur...*

**Int. :** *Les entreprises allemandes font-elles la même chose ?*

**É. P. :** En Allemagne, la taille des entreprises est généralement deux ou trois fois plus grande qu'en France et elles disposent de structures plus étoffées.

**Int. :** *Si l'entreprise est rachetée par un autre grand groupe, continuerez-vous à entretenir votre réseau local ?*

**É. P. :** Tout dépendra de qui sera l'acheteur...

## La concurrence

**Int. :** *Qui sont vos concurrents et comment se sont-ils comportés pendant votre sortie du Groupe ?*

**É. P. :** Le leader mondial de la pneumatique est une société japonaise, SMC. Le numéro deux est une entreprise allemande, Festo. Viennent ensuite Parker et Norgren. Nous arrivons en cinquième ou sixième position. Tous nos concurrents ont suivi de près notre évolution et s'en sont donné à cœur joie auprès de nos clients : « *N'achetez pas chez eux, ils vont bientôt disparaître.* » Nous avons subi des attaques commerciales vigoureuses et perdu des parts de marché.

## Et après ?

**Int. :** *L'un d'entre eux ne pourrait-il tenter de vous racheter dans quelques années ?*

**É. P. :** Une consolidation serait envisageable, sans doute pas avec le numéro un ou le numéro deux, en raison des règles de la concurrence, mais peut-être avec une autre entreprise.

**Int. :** *Pour combien de temps le fonds Triton a-t-il investi dans votre entreprise ?*

**É. P. :** L'horizon est de cinq à sept ans. À l'issue de cette période, nous devons envisager soit la revente, soit l'introduction en Bourse. En attendant, l'objectif de Triton est parfaitement aligné avec le nôtre : il s'agit de développer l'activité pour la valoriser au mieux au moment de la sortie.

Présentation de l'orateur :

Étienne Piot : Sup de Co Rouen ; président chez Aventics SAS, il a été directeur *controlling* de la division Diesel du Groupe Bosch puis directeur *controlling* groupe, toujours chez Bosch ; il est également président du pôle de compétitivité du pôle Mont-Blanc Industries.

Diffusion décembre 2014