

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

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 :

Algoé²
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
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

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

(Liste au 1^{er} avril 2014)

COMMENT UNE PME SAVOYARDE EST DEVENUE INCONTOURNABLE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE

par

Bertrand de TAISNE
PDG de Rossignol Technology

Séance du 18 février 2014
Compte rendu rédigé par Élisa Révah

En bref

Alors qu'elle amorçait un déclin, comment Rossignol Technology a-t-elle pu, en à peine trois ans, devenir leader mondial des tiges de commande de freinage et d'embrayage ? Bertrand de Taisne rachète cette entreprise de décolletage de Haute-Savoie en 2011 et construit son développement sur la stratégie de ses clients équipementiers automobiles, qui réduisent drastiquement le nombre de leurs fournisseurs et leur imposent deux exigences : une réduction des prix entre 3 % et 5 % par an et une installation à côté de leurs usines à l'étranger. Spécialiste du redressement d'entreprise, Bertrand de Taisne choisit de faire de ces défis des leviers de croissance. Il défend des choix audacieux et une stratégie originale, selon laquelle la survie du site français passe par des implantations internationales.

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 de Bertrand de TAISNE

Rossignol Technology fabrique ce que je considère comme la pièce la plus importante d'une automobile : la tige de freinage, qui relie la pédale de frein au système de freinage. Toutes les autres peuvent casser, mais celle-là doit tenir ! Aujourd'hui, nous sommes leader mondial sur ce composant stratégique : 40 % de parts de marché ; entre 120 000 et 150 000 tiges fabriquées par jour ; 97 % de notre chiffre d'affaires à l'exportation. Pourtant, lorsque j'ai racheté la société en 2011, les perspectives n'étaient pas aussi brillantes. Comment cette société régionale de la vallée de l'Arve, située à Scionzier, au pied du mont Blanc, est-elle devenue en trois ans un acteur incontournable de l'industrie automobile mondiale ? C'est ce que j'aimerais vous raconter.

Histoire d'un redressement

Ingénieur, ancien parachutiste, parlant cinq langues, j'ai passé une grande partie de ma vie à l'étranger. Depuis vingt ans, j'ai dirigé plusieurs sociétés de la métallurgie et je me suis spécialisé dans le redressement d'entreprise.

Rossignol en 2011

Lorsque j'ai repris Rossignol, c'était une entreprise de décolletage dotée de nombreux atouts, en particulier de bonnes parts de marché au niveau mondial et une perception positive de ses clients. Et pourtant, cette appréciation commençait à faiblir, notamment sur la capacité de l'entreprise à comprendre le marché et à innover sur le plan technologique. En outre, Rossignol dépendait dangereusement de deux équipementiers. Quant à la crise de 2008-2009, elle avait entraîné une baisse de trésorerie d'un million d'euros et une érosion des marges.

En 2011, les clients reconnaissaient unanimement la qualité des produits et du service de Rossignol, tout comme sa réactivité commerciale. En revanche, l'entreprise était perçue comme un acteur régional et non global, sans stratégie et sans volonté de développement. J'avais placé toutes mes économies dans cette société et j'ai bien compris qu'il fallait réagir. Mon premier acte fort, après le rachat, a été de la rebaptiser. Rossignol Technology était un nom bien plus porteur à l'international que Rossignol Pierre Décolletage SAS.

Succès à l'arrivée

Trois ans après, nous avons amélioré notre compétitivité et notre valeur aux yeux de nos clients, et nous avons rééquilibré notre portefeuille en y ajoutant deux nouveaux équipementiers et en réduisant la place de nos deux gros clients.

Rossignol Technology est désormais fournisseur stratégique de Continental, Schaeffler, Bosch, TRW et FTE. Dans un contexte où les grands équipementiers réduisent drastiquement le nombre de leurs fournisseurs, nous avons été choisis au détriment d'autres décolleteurs. Alors que Continental comptait 2 900 fournisseurs en 2009, ils ne devraient plus être que 1 000 à moyen terme. C'est sur cette donnée que nous avons bâti toute notre stratégie.

De la réflexion à l'action

Si je devais résumer cette stratégie en quatre points, je dirais : renforcer l'équipe, analyser la stratégie de nos clients, en déduire la nôtre et réussir son implémentation.

Notre équipe

Parmi les membres de l'ancienne équipe de direction, personne ne possédait de diplôme supérieur. Il n'y avait pas non plus de contrôle de gestion et de service méthodes. J'ai renforcé l'organigramme et embauché la matière grise indispensable à la conquête de nouveaux marchés. Aujourd'hui, notre équipe est capable de négocier des contrats dans de nombreuses langues étrangères.

Pour l'encadrement de Rossignol Technology, deux lectures sont au menu : *De la performance à l'excellence* de Jim Collins et *Les champions cachés du XXI^e siècle. Stratégies à succès* de Stephan Guinchard. Ce qui surtout fonde notre action, c'est la volonté de nous aligner sur la stratégie de nos clients. Nous n'avons rien inventé mais, pour cela, il faut d'abord bien les connaître.

L'analyse de notre marché

Parallèlement au renforcement de notre équipe, nous avons donc mené une analyse approfondie de notre marché. Continental et Bosch représentent la moitié du marché mondial des équipementiers de l'automobile, mais les équipementiers japonais et chinois seront de plus en plus puissants à l'avenir. C'est une évidence lorsque l'on sait que 19 millions de voitures sont aujourd'hui fabriquées en Chine.

Nous sommes aussi allés rencontrer les clients finaux, Renault et PSA notamment. Parmi leurs attentes, certaines m'ont tout particulièrement étonné. Ils nous demandent de diversifier notre base clients et d'être moins concentrés. Ils attendent aussi que nous soyons ouverts à des opportunités globales et capables de nous installer au bout du monde.

L'enquête menée sous le label Mont-Blanc Excellence Industries, au sein du pôle de compétitivité Arve-Industries, a également été très instructive. Elle portait sur les attentes des entreprises à l'égard de leurs fournisseurs. Sur la qualité, les prix et les coûts, nous n'avons pas été surpris. Nous l'avons été, en revanche, de constater que l'ensemble de nos clients accordent une grande importance à notre bonne santé financière. Par ailleurs, seulement 70 % d'entre eux citent la capacité d'innovation, mais 90 % attachent un grand intérêt à l'expertise technique et à la réactivité commerciale de leur fournisseur.

Notre dynamisme en matière de *process* et notre capacité d'adaptation sont des qualités auxquelles nos clients sont également très sensibles. Ils attendent de nous que nous comprenions et anticipions les mouvements du marché. Ainsi, nous avons travaillé pendant quatre ans sur le freinage des véhicules hybrides sans garantie aucune de débouchés. Nous sommes aujourd'hui quasiment les seuls au monde à maîtriser cette technique, ce qui nous laisse espérer des marges intéressantes de chiffre d'affaires pour l'avenir.

Deux faits brutaux

Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins explique que, pour réussir, une entreprise doit être capable de se confronter aux faits brutaux de la réalité. Pour Rossignol Technology, ce sont deux exigences incontournables de ses clients, dictées par leur stratégie.

Baisser les prix

Depuis quelques années, la principale exigence des équipementiers de l'industrie automobile à l'égard de leurs fournisseurs est une baisse de prix de 3 % à 5 % par an. Or, le prix n'est pas notre point fort par rapport à nos concurrents allemands. En revanche, sur la qualité, nous sommes imbattables. Et d'ailleurs, le prix n'est pas si important que cela dans notre métier. La preuve, nous battons certains de nos concurrents 20 % moins chers que nous !

Produire localement

Je me rends très souvent en Allemagne, tous nos clients étant allemands, mais aussi dans leurs usines partout dans le monde. Il doit leur être si facile de nous contacter quand ils ont un problème que jamais ils ne penseront à faire appel à l'un de nos concurrents. Une réactivité sans faille est donc indispensable. L'objectif est de créer une véritable intimité commerciale avec nos clients.

Entre 2013 et 2020, le *sourcing* local des équipementiers au Mexique devrait passer de 15 % à 70 %. Si nous voulons développer notre chiffre d'affaires, nous n'avons d'autre choix que d'implanter une usine au Mexique. Rossignol Technology se lancera là-bas dans les mois prochains. La production devrait commencer avant septembre 2014.

Si nos clients attendent de nous une présence locale, c'est tout d'abord pour disposer des pièces en temps réel. Actuellement, compte tenu du décalage horaire, nous commençons à travailler avec nos interlocuteurs mexicains en fin de matinée. Le service logistique de Rossignol Technology ferme à 17 heures, ce qui laisse un créneau relativement étroit pour les contacter, sous réserve que notre collaboratrice hispanophone soit présente.

Mais c'est surtout une question de prix. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) impose 15 % de droits de douanes aux produits fabriqués au Mexique pénétrant le territoire américain et qui n'ont pas 60 % de contenu local. Ajoutons que nous facturons notre client en euros et qu'il vend en dollars, soit pour lui un risque de change important.

Il n'y a pas une semaine sans que nos clients nous demandent de leur envoyer en catastrophe des caisses de nos produits parce qu'ils sont en rupture de stock. C'est évidemment moins cher si nous sommes à deux heures de camionnette de leur usine.

Au total, en raison des droits de douane, du taux de change, des coûts de transport et de la nécessité d'un stock plus important pour compenser les délais, la même pièce automobile, vendue au même prix, coûte à l'équipementier entre 25 % et 30 % plus cher si elle vient d'Europe. Tel est en tout cas le discours de nos clients.

La stratégie du hérisson

Parce que nous sommes dans une démarche d'amélioration continue, nous avons pris beaucoup de temps pour réfléchir à notre stratégie et nous fixer des objectifs. Mon épouse et moi-même possédons la majorité des parts de l'entreprise. Nous sommes donc maîtres de nos décisions.

Rester 100 % automobile

Compte tenu de la forte dépendance de Rossignol Technology au marché automobile, nous nous sommes d'abord interrogés sur l'opportunité de nous ouvrir à d'autres secteurs. Après réflexion, au vu de notre crédibilité, de notre image et de notre relation de confiance avec nos clients, nous avons décidé de conserver notre spécialisation, mais en élargissant notre offre. Même si le marché baisse, nous pensons que nous pourrions nous développer. Cette décision a été très importante pour nous, et très structurante.

Pour relever le défi, notre équipe passe beaucoup de temps en formation. Nous réduisons les coûts en étant très intégrés verticalement. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de conquérir TWR. Auparavant, cet équipementier achetait une tige usinée et une chape qui étaient ensuite soudées, puis zinguées. Je lui ai proposé un produit fini zingué, ce qui lui a permis de passer de trois fournisseurs à un seul et de réduire son prix très significativement.

La stratégie du hérisson

Dans *De la performance à l'excellence*, Jim Collins compare les sociétés hérisson et les sociétés renard. Les sociétés renard s'épuisent et se dispersent, tel le renard qui se pique le museau en cherchant à dévorer le hérisson et qui finit par renoncer. Le hérisson, lui, se met en boule et attend. Les sociétés qui réussissent sont presque toujours des sociétés hérisson. Leurs mots d'ordre sont : passion, rentabilité et expertise. Ce qu'elles font, elles le font mieux que les autres. C'est bien sûr le cas de Rossignol Technology.

En quoi l'expertise de Rossignol Technology se distingue-t-elle des autres ? L'équipe de direction en a longuement discuté. Notre intégration verticale, notre capacité à faire de grandes séries, nos nombreuses références – plus de 550 voitures différentes – et notre activité 100 % automobile, sont le cœur de l'ADN de l'entreprise.

Nous avons décidé de devenir et de rester le leader mondial de composants stratégiques pour l'automobile. Nous sommes reconnus par nos clients pour le confort et la valeur que nous leur apportons. Nous voulons améliorer leur satisfaction par des contacts étroits et une qualité, une réactivité et un taux de service les meilleurs du marché.

Trois voies possibles

À mon équipe, j'ai expliqué qu'il y avait trois attitudes possibles face aux deux exigences de nos clients de l'automobile, la réduction du prix et une implantation globale : la résistance (nous cramponner à la situation actuelle) ; l'optimisation économique (fermer l'usine de Scionzier, basculer la production dans des pays à bas coûts) ; ou le compromis (pérenniser le site français en y conservant les tâches à forte valeur ajoutée, lancer des sites dans des pays à bas coûts).

Dans le premier cas, nous sommes morts dans cinq ans : au fur et à mesure que les automobiles arriveront en fin de cycle, nous perdrons nos marchés ; les équipementiers ne nous consulteront pas pour les produits suivants. Dans le deuxième cas, c'est la mort de l'usine de Scionzier. Mon épouse et moi-même avons proposé la troisième voie à notre personnel. Un climat de confiance était indispensable pour qu'il nous suive dans notre stratégie.

Notre choix est de renforcer le décolletage et la soudure en France. Il est très important pour nous d'être français et de participer à la vie économique de notre pays. Mais nous avons également lancé le décolletage en République tchèque, en expliquant à nos équipes pourquoi il ne s'agissait pas d'une délocalisation. Par ailleurs, nous avons décidé de nous lancer au Mexique et nous envisageons de nous implanter en Chine en 2016, et au Brésil en 2018. La survie de notre site français passe par l'installation au bout du monde. Dans notre secteur, nous sommes les premiers à avoir franchi le pas de la globalisation.

Pour une implémentation réussie

Pour durer, nous devons faire des profits ; pour faire des profits, il faut que nos clients nous aiment ; pour qu'ils nous aiment, quel meilleur moyen que d'aller les rencontrer chez eux ?

Le 22 octobre 2013, tous les salariés de Scionzier se sont rendus chez Bosch, à Moulins, pour visiter le site, découvrir la stratégie de ce client important et identifier ses attentes en termes de performances et de qualité. Cette visite a également permis de découvrir les standards automobiles en termes de flux et de visuel. Nous étions tous habillés en rouge, la couleur de l'équipementier allemand. C'était également une première pour notre client. Les échanges qui ont eu lieu entre opérateurs ont été fort utiles pour comprendre les contraintes mutuelles et bien plus efficaces qu'une formation qualité ! Nous avons d'ailleurs l'intention de renouveler l'opération avec Continental en République tchèque.

Au mois d'avril, à Guadalajara, cet équipementier allemand a présenté sa stratégie de développement à tous ses fournisseurs. J'étais le seul décolleteur français, tout comme lors de la journée fournisseurs de TRW, à Querétaro, au mois d'août. Je suis aussi le premier Français que les équipementiers japonais de Nagano et Nagoya rencontraient.

Pour préparer ma visite au Japon, j'avais embauché un ingénieur japonais neuf mois avant. Notre analyse du marché avait permis de découvrir que les équipementiers de ce pays travaillent essentiellement avec des fournisseurs nippons, y compris pour leur production américaine ou mexicaine, et subissent eux aussi des surcoûts importants de ce fait. Notre présentation, en japonais, les a convaincus. C'est un bel exemple d'adaptation aux codes de communication des clients. Leurs services achats du Mexique et des États-Unis nous ont aujourd'hui ouvert les portes et sont très intéressés par notre projet d'usine mexicaine !

DÉBAT

Les produits Rossignol Technology

Un intervenant : *Pouvez-vous nous expliquer le processus de fabrication des tiges de freinage Rossignol Technology ?*

Bertrand de Taisne : Les pièces que nous fabriquons sont relativement simples, mais ce sont des pièces de sécurité : si elles cassent, le conducteur et ses passagers courent un risque mortel. Notre responsabilité est donc considérable. C'est pourquoi, dans notre secteur, il faut deux ans pour homologuer une pièce et un fournisseur. Les barrières d'entrée sont très fortes sur ce marché.

Chaque pièce est vendue 60 centimes ; nous en fabriquons environ 140 000 par jour. Nous n'utilisons pas des machines très chères, ce qui permet de maintenir le coût de la pièce à un niveau peu élevé. Nous sommes intégrés verticalement : les tiges de freinage et d'embrayage sont usinées par enlèvement de matière à partir d'une barre de métal. C'est le décolletage. Pour les tiges les plus simples, l'opération s'arrête là. Pour les autres, un emboutissage et une soudure sont également nécessaires. Avec le temps, notre savoir-faire principal est devenu la soudure autant que le décolletage. En réalité, notre première compétence n'est pas là. Elle réside dans l'intimité que nous savons créer avec nos clients.

Int. : *Avez-vous des brevets sur des produits propres ? Pensez-vous qu'existera un jour un système de freinage en wifi ? Quid, alors, de votre barre de métal ?*

B. de T. : Non, nous n'avons pas de produits propres. Tous nos produits sont conçus avec nos clients en fonction de leur design. Toutefois, nous possédons des brevets techniques sur la soudure, ce que d'ailleurs nous nous gardons bien de dire à nos clients : les équipementiers détestent les positions dominantes. Ils ne savent pas que nous sommes leader mondial ; nous leur disons seulement que nous sommes leader européen.

Non, le freinage de demain ne se fera pas par wifi, mais par câble électronique, comme c'est déjà le cas dans les véhicules hybrides. Toutefois, parce que le frein doit fonctionner y compris en cas de panne du système électrique, les législations mondiales imposent le contact acier entre la pédale et le frein. Nous travaillons depuis longtemps sur les nouvelles technologies ; elles vont nous offrir de nombreux débouchés.

Int. : *Compte tenu de la sophistication croissante des produits, la R&D doit vous coûter de plus en plus cher. Avez-vous établi des partenariats avec des universités ?*

B. de T. : Nous n'avons pas de R&D proprement dite. Les gros investissements de développement portent sur les techniques de production et sur l'intégration verticale. Nous travaillons surtout sur les *process*. L'automatisation de la soudure, par exemple, est en cours. Le pôle de compétitivité Arve-Industries est très actif. Il nous a permis de nouer des partenariats avec de nombreux acteurs, confrères, laboratoires et universités.

Réduire le prix : oui, mais...

Int. : *Comment vos clients peuvent-ils exiger de Rossignol Technology une baisse des prix de 3 % par an ?*

B. de T. : Au mois de novembre, au début de nos négociations, un de nos clients nous demandait même une baisse de 10 % ! En général, nos clients attendent une réduction du prix entre 3 % et 5 %. Le métal représentant 25 % de notre prix de vente, notre marge de manœuvre est étroite. Plutôt que de négocier tous les ans, nous avons décidé d'accepter une réduction "ad vitam" de 3 %, mais à certaines conditions : tout d'abord, une augmentation du chiffre d'affaires entre 30 % et 50 % sur trois ans ; ensuite, un accompagnement dans nos implantations internationales, aujourd'hui au Mexique, demain en Chine et au Brésil, sans baisse de prix en contrepartie. Tous nos clients ont accepté ces conditions. Compte tenu de l'augmentation du volume de production et de la baisse des coûts liée à nos implantations à l'étranger, nous pourrions tenir trois ou quatre ans avec une baisse de coût de 3 %. Je suis très confiant.

Int. : *La première étude que j'ai faite dans ma vie portait sur les acheteurs de Renault. Ils étaient jugés sur l'augmentation de leurs familles de pièces et négociaient avec les fournisseurs des prix élevés pour les pièces neuves. En contrepartie, le prix des pièces anciennes devait diminuer significativement. Tout le monde s'y retrouvait si les pièces neuves étaient fréquentes. Les acheteurs sont bien souvent jugés sur la diminution des prix.*

B. de T. : C'est très classique, en effet. Compte tenu de l'évolution des produits, 20 % des pièces se périment chaque année. Une pièce ancienne, de cinq ans d'âge environ, nous fait perdre de l'argent. En revanche, les nouvelles pièces sont plus intéressantes.

Int. : *Avec une telle exigence de réduction des prix, on pourrait penser que les grands équipementiers n'ont que faire d'étrangler leurs fournisseurs, quitte à en changer lorsqu'ils ne donnent plus satisfaction. En fait, comme vous nous l'avez montré, ils sont de plus en plus attachés à la bonne santé financière de leurs fournisseurs. C'est une évolution notable, qui a d'ailleurs commencé en Allemagne. Les négociations restent rudes, mais dans le cadre d'un véritable partenariat.*

B. de T. : C'est tout à fait exact ; je peux vous en donner un exemple frappant. La Golf de Volkswagen représente un volume considérable de tiges pour Rossignol Technology. Il y a un an, l'acheteur m'a informé que nous étions sensiblement plus cher que notre concurrent allemand. Je lui ai répondu : « Soit, mais je ne vous demande pas d'aide pour m'installer au Mexique. Je garde le marché et vous considérez cela comme une subvention de cette installation. » Il a accepté le marché !

Fabriquer local pour l'automobile

Int. : *Je suis très étonné par la délocalisation progressive de votre production. Le décalage horaire ne paraît pas une raison suffisante. Dans le secteur automobile, il paraît en outre relativement simple d'anticiper les besoins.*

B. de T. : Je n'aime pas beaucoup le mot délocalisation. Le planning de notre usine française n'a jamais été aussi chargé que depuis que nous fabriquons en République tchèque, où nous ne faisons pas de décolletage à l'origine. Notre objectif est de maintenir l'usine de Scionzier à son niveau actuel, soit 70 personnes, et d'y renforcer l'automatisation des tâches. Compte tenu du niveau des frais fixes, nous ne pouvons pas baisser le volume de production. Quant à savoir pourquoi la fabrication locale obsède autant les équipementiers automobiles, c'est une préoccupation qu'ils partagent : ils considèrent tous qu'une même pièce, vendue au même prix, leur coûte entre 25 % et 30 % plus cher si elle est fabriquée dans un pays autre que le pays d'assemblage.

Int. : *En outre, certains pays imposent un pourcentage de fabrication locale.*

B. de T. : C'est le cas du Mexique et de la République tchèque. Si un de nos clients souhaite que nous fabriquions en République tchèque, c'est semble-t-il aussi parce qu'il a pris l'engagement de contribuer au développement de l'industrie locale en échange de subventions publiques.

Int. : *Ce qui vous différencie de vos concurrents, c'est votre volonté d'instaurer une véritable proximité avec vos clients. Quels sont vos concurrents en France et dans le monde ? Vous avez choisi de rester dans le secteur de l'automobile, contrairement à d'autres entreprises, qui ont jugé le pari trop risqué. Pourquoi une telle décision ?*

B. de T. : L'automobile est un marché très difficile, mais sur lequel il y aura de moins en moins de concurrence. D'ailleurs, nos concurrents actuels connaissent des difficultés financières et nous serons probablement bientôt les seuls à pouvoir accepter les baisses de prix exigées par les grands équipementiers. Nous n'avons pas de concurrent décolleteur en France. La plupart d'entre eux sont allemands, mais ils ne m'inquiètent pas : ils sont en quelque sorte piégés par la facilité puisque les équipementiers allemands leur passent commande prioritairement. Je suis plus vigilant à l'égard de nos concurrents chinois, que nous connaissons encore mal. Ils sont moins chers que nous, mais ils n'ont pas pour l'instant de stratégie de globalisation. Nous envisagions de nous installer en Chine plutôt qu'au Mexique, mais nous avons renoncé pour des raisons culturelles.

Compte tenu des exigences technologiques croissantes du secteur automobile, plus nous serons pointus, plus nous serons en position de force par rapport à nos concurrents étrangers. Nous n'avons jamais gagné autant d'argent que cette année et la prochaine s'annonce excellente. Je crois fermement en notre stratégie.

De la vallée de l'Arve au Mexique

Int. : *Rossignol Technology travaille dans le monde entier et possédera bientôt une usine au Mexique. Comment les gens de la vallée de l'Arve voient-ils votre développement ? L'idée qu'il faille investir en République tchèque et au Mexique pour maintenir l'emploi en Haute-Savoie n'est ni évidente, ni courante.*

B. de T. : J'avais deux handicaps à l'origine : je ne suis pas né dans un petit village de la vallée et je ne suis pas décolleteur. Lorsque nous avons racheté l'entreprise, tout le monde pensait d'ailleurs que nous allions droit dans le mur !

Les entreprises de la vallée de l'Arve manquent de volume. Elles se rachètent les unes les autres uniquement pour écraser leur concurrent historique et devenir les plus grosses de la vallée. C'est insensé ! Pour les convaincre que la survie des sites français passe par l'étranger, le développement de Rossignol Technology est sans doute le meilleur argument. Mais je suis inquiet pour la vallée, l'une des régions les plus industrielles de France, qui s'éteint à petit feu. Nous avons du souci à nous faire face au dynamisme et à l'essor de certaines régions du monde.

J'en veux pour preuve notre installation au Mexique. Les machines de notre usine vont être financées pour partie par l'État mexicain, sans condition aucune. C'est même l'agence gouvernementale qui a organisé les vingt visites qui nous ont permis de trouver notre site industriel ! Les entreprises françaises sont trop timorées dans leur développement international. Le marché est pourtant immense. Il suffit de se lancer.

Int. : *Dans les Pyrénées-Atlantiques, nos chefs d'entreprise sont convaincus de la nécessité de suivre une stratégie comme la vôtre, mais les freins psychologiques restent très forts. Quels conseils pourriez-vous leur donner ?*

B. de T. : Culturellement, tous les décolleteurs de la vallée de l'Arve se méfient terriblement les uns des autres. Mon prédécesseur n'a jamais laissé rentrer un confrère chez lui ! Aujourd'hui, je suis membre du bureau du pôle de compétitivité Arve-Industries et nous

avons le projet, avec cinq autres décolleteurs de la vallée, de lancer une usine commune au Mexique. Nous y partagerons la métrologie, la maintenance, la logistique et le *sourcing*. Nous avons tout à gagner de cette mutualisation, et en particulier la baisse de nos frais fixes.

Je crois en l'action collective. Nous avons créé une bourse d'échange gratuite au sein du pôle et j'ai formé hier le troisième de mes confrères à notre système de ressources humaines, système que nous avons développé nous-mêmes et qui marche bien. Je suis à la disposition des industriels pyrénéens s'ils veulent partager notre expérience !

Int. : *Concrètement, que vous apporte le tissu industriel local de la vallée de l'Arve ?*

B. de T. : Sur le plan technique, le décolletage de la vallée de l'Arve est probablement le meilleur du monde. Il y a dans cette région une vraie culture industrielle. Nous bénéficions d'un soutien technique incroyable. Mon problème, au Mexique, ne sera pas de construire une usine ou d'acheter des machines ; ce sera de trouver des décolleteurs. Il faut dix ans pour former un bon professionnel et je ne vais pas avoir d'autre choix que de faire venir des décolleteurs français ou espagnols, (l'industrie du décolletage connaît en ce moment une période difficile en Espagne). Le savoir-faire du décolletage est unique en France. J'en tire parti tous les jours.

Int. : *Comment avez-vous réussi à convaincre vos confrères de la vallée de l'Arve de venir au Mexique ?*

B. de T. : Précisons d'abord que sur les 310 sociétés membres du pôle, dont un très grand nombre travaillent dans le secteur automobile, seuls cinq décolleteurs ont répondu favorablement à notre proposition. Deux arguments les en ont persuadés : la faible croissance en Europe et le potentiel du marché de l'Amérique du Nord. Il est impensable de développer des ventes sur l'ALÉNA si on ne travaille pas localement. Le marché est considérable, comme le leur a confirmé la commerciale que nous avons envoyée au salon de l'automobile de Querétaro nous représenter en commun, en rupture complète avec la mentalité de la région ! À condition d'être sur place, il y a tout à "rafler" : c'est un langage qu'ils ont bien compris.

Nous envisageons même avec ces décolleteurs une certification qualité commune, ce qui signifie que chacun devra renoncer localement à son propre système qualité. Nous allons devoir nous faire confiance. Ce sera certainement une expérience très intéressante.

Int. : *La difficulté à coopérer est une véritable tare française. Dans les années 1970, la vallée de l'Arve représentait l'un des fleurons industriels français. On ne peut que s'attrister de la situation actuelle et je salue l'esprit de coopération que vous tentez d'insuffler. C'est celui qui nous manque le plus et qui fait la force des Allemands.*

B. de T. : Le fait d'avoir passé la moitié de ma vie à l'étranger m'a donné une certaine ouverture, qui peut manquer à certains de mes confrères. Toutefois, il y a aujourd'hui une nouvelle génération d'entrepreneurs dans la vallée de l'Arve, très ouverts, avec lesquels les échanges sont nombreux et riches au sein du pôle de compétitivité.

Le patron, un créateur de valeur

Int. : *Vous cherchez à instaurer un climat de confiance avec vos collaborateurs et à les entraîner dans l'aventure de la société. Quels sont vos leviers pour cela, notamment financiers ? Personnalisez-vous les relations sociales en fonction des pays où vous êtes implantés ?*

B. de T. : Dans le passé, j'ai participé au Trophée de l'excellence industrielle, organisé par l'Usine Nouvelle et l'Insead. Mon entreprise d'alors faisait partie des trois finalistes, mais nous n'avons pas remporté le prix. La raison en est que la stratégie était partagée par l'équipe dirigeante, mais pas par le personnel. Cela a été une bonne leçon pour moi.

Pour créer la confiance parmi le personnel, la première condition est que l'équipe de direction soit elle-même convaincue du bien-fondé de la stratégie. Il se trouve que, chez Rossignol Technology, c'est l'équipe de direction elle-même qui a conçu cette stratégie, tout comme c'est elle qui a décidé de conserver la spécialisation automobile et de lancer des usines à l'étranger. Par capillarité, son enthousiasme s'est transmis à l'ensemble du personnel.

L'autre point important, selon moi est la transparence. Nous menons une enquête de satisfaction auprès des employés. Le nombre de personnes qui se sentent informées des évolutions de l'entreprise est passé de 12 % à 84 % en deux ans. Nos employés se sentent respectés et écoutés quels que soient leur origine et leur poste.

La transparence doit néanmoins être maniée avec prudence afin de ne pas engendrer de déception ou de crainte, certaines décisions n'ayant des effets qu'à moyen et long termes. Ainsi, d'ici deux ans, il se peut qu'il n'y ait plus de postes différenciés en production – réglés, aides décolleteurs, opérateurs, qualitatifs –, mais un seul type. Je n'ai pas encore informé mes employés de ce possible changement, qui pourrait susciter des inquiétudes. La transparence est indispensable, mais sur les événements qui vont affecter l'entreprise à court terme seulement.

Nous avons pris d'autres mesures fortes pour mobiliser le personnel. Ainsi, nous avons supprimé le pointage au 1^{er} janvier 2014, malgré les réticences initiales de l'encadrement et des employés qui craignaient, à tort, des tricheries. Il est encore un peu tôt pour juger des résultats, mais ils semblent d'emblée positifs. De même, nous avons mis fin à la prime d'assiduité, désormais intégrée au salaire de base, afin de démontrer notre confiance dans nos employés. Nous ne sommes pas très nombreux à avoir mis en place ce type de politique en Haute-Savoie.

Enfin, l'intéressement est mis en place depuis le 1^{er} janvier 2014. D'après mon expérience, le système le plus simple est souvent le meilleur. Lorsque les résultats avant impôts dépassent un certain montant, 10 % de la somme sont partagés à parts égales entre tous les employés. Que l'on soit manutentionnaire ou PDG, le montant de l'intéressement sera le même.

Quant à savoir si nous appliquons la même politique dans nos usines à l'étranger, nous verrons au fur et à mesure.

Int. : *Quelle est la taille de l'entreprise aujourd'hui ? Et demain ?*

B. de T. : L'effectif actuel est de 70 personnes en France et 70 en République tchèque, et nous aurons une filiale au Mexique dans les mois qui viennent. Je n'ai aucune cible dans ce domaine. En revanche, nous nous sommes fixé l'objectif d'un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros. Une fois atteint ce seuil, nous serons en mesure de développer les fonctions support nécessaires pour croître encore davantage.

Int. : *Pourquoi avez-vous choisi d'acquérir Rossignol ?*

B. de T. : L'important, pour moi, était d'être en mesure de créer de la valeur. Si la société avait été très bonne à l'international, je ne l'aurais pas achetée car je n'aurais eu que peu de valeur ajoutée. Rossignol était sur le déclin mais gagnait encore bien sa vie. L'entreprise manquait de culture internationale, d'une dynamique de développement stratégique et de matière grise. Son prix était abordable et j'escomptais une forte création de valeur. J'ai tenu compte aussi de mes faiblesses : je ne suis pas un homme de production, or cet aspect-là était bien maîtrisé chez Rossignol.

Int. : *Votre stratégie semble très personnalisée. Vous êtes celui qui voyage dans le monde entier pour rencontrer les clients. Si vous n'êtes plus là, le risque n'est-il pas que l'entreprise s'écroule ?*

B. de T. : Ce risque est mineur car je ne m'occupe pas de l'opérationnel. Je me consacre essentiellement au *business development* et à la finance. Mon métier, c'est, par exemple, de contacter les équipementiers japonais lorsqu'il me semble que leur stratégie nous est

favorable. Et c'est aussi de veiller à ce qu'une dynamique positive s'instaure au sein de l'entreprise. Tout cela, quelqu'un d'autre que moi pourrait le faire. D'ailleurs, je pars prochainement pour deux ans avec ma famille au Mexique afin d'accompagner le lancement de notre nouvelle usine. Il faudra bien que l'entreprise se passe de moi !

Int. : *L'ubiquité du patron est un thème qui revient souvent dans nos séminaires. Le patron s'occupe de tout et, dans les grandes entreprises, sa secrétaire est souvent désespérée de ne pas pouvoir dire où il est. Vous parlez cinq langues et vous rencontrez les clients dans le monde entier. Comment faites-vous pour être partout ? Comment gérez-vous votre agenda et votre relation à l'entreprise ?*

B. de T. : En réalité, je ne voyage pas tant que cela, une fois tous les deux mois environ, car nous faisons beaucoup par téléconférence. Le comité de direction se réunit par ailleurs tous les matins autour d'un café. C'est l'occasion d'un point quotidien sur l'agenda de chacun. Selon moi, un bon patron est avant tout quelqu'un qui sait identifier les points de défaillance de son entreprise, mettre en place les outils de son développement pérenne et accompagner son équipe dans l'appropriation de ces outils. Voilà mon agenda !

Présentation de l'orateur :

Bertrand de Taisne : ingénieur ESME Sudria et MBA INSEAD ; il a passé la plus grande partie de sa vie à l'étranger ; il est l'auteur de *Réussir le redressement de votre entreprise* (Express Roularta, collection Les Guides l'Entreprise, 2009).

Diffusion avril 2014