

# Mondialiser une ETI en respectant les cultures locales

par

■ **Gilles Benhamou** ■  
PDG d'Asteelflash Group

## En bref

Après avoir eu en charge, en tant que fonctionnaire, la reconversion de la papeterie Chapelle Darblay, Gilles Benhamou a pris goût aux aventures industrielles. Quittant l'Administration, il redresse en un an la société Facon qui était au bord du dépôt de bilan et crée la société G. Cartier qu'il vend dix ans plus tard à un groupe anglais après une croissance soutenue. Il crée la société Asteel en 2000 en visant le marché, en pleine expansion, de la sous-traitance électronique pour de grands donneurs d'ordres. L'entreprise devient rapidement le leader du secteur en France. Elle se lance alors dans une politique de *build-up* à l'international et croît rapidement. Aujourd'hui, elle possède dix-sept usines dans le monde et emploie plus de cinq mille personnes. Comment intégrer aussi vite une telle diversité de cultures en créant une cohérence d'ensemble sans étouffer les identités locales? Là est sans doute le secret d'Asteelflash et de Gilles Benhamou...

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<sup>er</sup> octobre 2016) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

En sortant de l'École polytechnique, j'ai travaillé pendant un peu moins de dix ans dans la fonction publique, d'abord dans le secteur de la navigation aérienne puis pour une direction régionale de l'industrie, où je me suis occupé de développement industriel et de reconversion ; j'ai été chargé notamment du cas de la papeterie Chapelle Darblay.

Ces différentes missions m'ont donné l'occasion de rencontrer de nombreux chefs d'entreprise et je me sentais un peu frustré quand je comparais mon rôle au leur. En 1986, j'ai décidé de rejoindre le monde industriel en rachetant Facon, une petite société qui réalisait un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros et que je croyais en bonne santé, mais qui s'est avérée être au bord du dépôt de bilan. J'ai mis un an à la redresser et à passer d'un résultat négatif de près de 10 % à un résultat positif de 10 %.

Après cette entrée en matière un peu rude, j'ai constitué, à partir de cette société, le groupe G. Cartier, qui fabriquait des modules de fonctions électroniques pour l'automobile. Quand notre chiffre d'affaires a atteint 100 millions d'euros, je me suis trouvé devant la nécessité d'en faire un groupe mondial afin de pouvoir répondre aux attentes de nos clients de l'automobile. Nous avons déjà acquis des sociétés en Allemagne, en Argentine, au Maroc et en Tunisie. Nous avons procédé à une fusion avec une entreprise italienne et une entreprise anglaise du même secteur, ce qui nous a permis de devenir l'un des deux leaders européens du domaine. Ce faisant, nous avons dû passer d'un style de management très direct et individuel à une organisation pyramidale avec des niveaux intermédiaires, fonctionnement que j'appréciais beaucoup moins. De plus, je me suis trouvé assez rapidement en désaccord avec les autres dirigeants, aussi bien sur le mode de management que sur la stratégie de croissance. J'ai donc vendu mes parts et quitté ce Groupe.

Cela se passait en 2000, j'avais 46 ans et il était trop tôt pour prendre ma retraite. Je souhaitais reprendre une petite société qui ne dépasserait pas les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires afin d'éviter de me retrouver dans un contexte multinational. Cet objectif s'est avéré complètement illusoire...

### **Le *build-up* d'Asteelflash**

J'ai cherché des opportunités dans le secteur industriel que je connaissais bien et j'ai constitué le groupe Asteelflash par acquisitions successives dans le domaine des EMS (*Electronic Manufacturing Services*). Au bout de six ans, le chiffre d'affaires atteignait déjà 200 millions d'euros, avec plusieurs établissements en France et un centre de production à bas coût en Tunisie. Nous étions le numéro un français et j'avais largement dépassé l'objectif maximum que je m'étais fixé. Mais la concurrence était vive et le marché mondial était en train de se consolider : je n'avais pas le choix, il fallait poursuivre cette démarche de *build-up*, cette fois à l'international.

En 2008, nous avons racheté la société Flash Electronics, implantée sur la côte Ouest des États-Unis et en Chine, ainsi qu'une petite société anglaise. Notre chiffre d'affaires est instantanément passé de 200 millions d'euros à 450 millions de dollars. À partir de cette date, en effet, conformément au souhait des actionnaires, nous avons tenu notre comptabilité en dollars et nous avons, par ailleurs, adopté l'anglais comme langue de référence. En 2011, nous avons racheté Catalyst Manufacturing Services Inc., une société implantée sur la côte Est des États-Unis et au Mexique, puis, en 2012, une entreprise allemande.

En 2014, grâce à ces acquisitions et à notre croissance interne, nous sommes devenus le numéro deux en Europe. Asteelflash compte désormais cinq mille collaborateurs, dont neuf cents en France, et notre chiffre d'affaires devrait atteindre cette année 800 millions de dollars.

## La stratégie d'Asteelflash

Quand j'ai défini la stratégie d'Asteelflash, en 2000, je me suis inspiré de ce qui se passait dans l'automobile : les constructeurs ne demandaient plus seulement à leurs fournisseurs de leur fabriquer des cartes ou de poser des composants, mais d'assembler des produits complets et même de les accompagner dans le design et le *manufacturing* de ces produits. Je prévoyais qu'il en serait bientôt de même dans les autres secteurs, comme l'aéronautique, et c'est bien ce qui s'est passé. On observe aujourd'hui la coexistence de deux univers, celui de l'industrie traditionnelle, avec des constructeurs comme Peugeot ou Renault, et celui des start-up comme Tesla ou Faraday Future, qui considèrent la voiture comme un ordinateur à roues, ne possèdent aucun outil industriel en propre et attendent de sous-traitants comme Asteelflash qu'ils les accompagnent dans leur industrialisation et leur *manufacturing* au niveau mondial. Pourtant, à l'époque, lorsque j'expliquais à mes interlocuteurs, par exemple chez Schlumberger, que nous pouvions assurer l'intégration de leurs fonctions électroniques et plasturgiques en les faisant bénéficier de la mutualisation des achats et en participant au design, ils me prenaient pour un hurluberlu.

Désormais, nous fabriquons des sous-ensembles destinés à des têtes de missiles qui comprennent une quinzaine de cartes électroniques et coûtent chacun 100 000 euros, mais aussi des cartes à quelques euros pièce destinées à des tables de cuisson ou à des lisseurs de cheveux, ou encore des circuits électroniques pour des cartes de paiement sans contact qui permettront l'identification du porteur par son empreinte digitale et pourront même, à terme, servir de cartes d'identité. Nous travaillons avec nos clients non seulement sur le design et l'industrialisation de ces produits, mais aussi sur le dimensionnement des lignes de production à mettre en œuvre au fil des mois et des années, en fonction de l'accroissement des besoins.

## La création d'une ETI en trois points

D'après mon expérience, si l'on veut créer une ETI, il faut veiller à trois points essentiels.

### *Définir une stratégie et s'y tenir*

Le premier consiste à définir une stratégie et à s'y tenir, en particulier en ce qui concerne le type d'activité que l'on veut exercer et les zones où l'on veut s'implanter. Trop d'entreprises changent constamment leur fusil d'épaule. Elles se lancent dans une première activité mais, quand vous vous adressez à elles au bout de quelque temps, vous vous rendez compte qu'elles sont déjà passées à autre chose. Deux ans plus tard, elles ont encore changé de sujet. On ne peut pas réussir en modifiant en permanence sa stratégie fondamentale.

Celle d'Asteelflash a été définie en 2000 et nous n'en avons jamais dévié, en dépit de nos acquisitions successives. Cette stratégie consistait à être un manufacturier et à nous positionner dans le service en proposant aux entreprises d'intégrer leurs fonctions électroniques. Ce qui a changé au fil du temps, c'est la dimension de notre marché et la façon dont nous avons complété notre offre de service. Nous sommes passés du niveau national au niveau mondial, et nous avons progressivement renforcé notre contribution au design et à l'industrialisation en recourant à des technologies de plus en plus pointues.

### *Savoir choisir ses collaborateurs*

Le deuxième point essentiel est de savoir choisir ses collaborateurs, en distinguant deux types de profils.

Le premier est celui de dirigeants formatés pour gérer des sociétés de 10 à 50 millions d'euros. Asteelflash en compte deux ou trois qui sont extrêmement performants dans cet exercice. L'un d'eux est un ancien technicien qui a gravi tous les échelons de sa société de mécatronique automobile et connaît son métier parfaitement. Je ne consacre qu'un quart d'heure par jour à sa société, qui dégage un profit de 10 %, ce qui est un exploit dans l'automobile, et dont le chiffre d'affaires augmente de 10 % chaque année. En revanche, il ne faut pas demander à ce type de dirigeants d'envisager une quelconque dimension internationale et, par ailleurs, quand ils prennent leur retraite, il n'est pas toujours évident de leur trouver des remplaçants ayant les mêmes compétences et travaillant dans le même esprit.

Le deuxième profil est celui des dirigeants capables de passer à un mode de management global, ce qui est indispensable au fur et à mesure que vous internationalisez votre société. On ne peut pas gérer un chiffre d'affaires d'1 million, de 100 millions ou d'1 milliard d'euros avec les mêmes personnes. Il faut adapter les profils à la réalité de la croissance. Or, pour une ETI, il est très délicat d'aller recruter ce type de profils dans des grands groupes. Au lieu de chercher à comprendre la situation de l'entreprise et d'innover en tenant compte de cette situation, les personnes en question seront tentées d'appliquer les méthodes apprises dans leur poste précédent et elles risquent de "tuer" l'entreprise.

Une organisation évolue de façon très progressive et on ne peut pas tout changer en même temps. À l'arrivée de notre directeur logistique actuel, qui venait de chez Flextronics où il avait géré jusqu'à quarante-deux établissements, je l'ai envoyé faire le tour de l'ensemble des sites pendant un an et demi, afin qu'il comprenne bien notre métier et les problèmes que nous pouvons rencontrer. Sur le moment, il a un peu "râlé", mais, depuis, il m'en reparle souvent et il est convaincu que cette phase d'acclimatation était vraiment indispensable.

Une autre solution consiste à faire monter en puissance, en interne, des personnes ayant à la fois une grande connaissance du terrain, une aptitude à comprendre les enjeux à long terme et suffisamment de charisme pour mobiliser leurs équipes et les pousser vers l'avenir. Les chances de succès sont multipliées par deux ou trois par rapport à un recrutement externe. Nous avons alors identifié une vingtaine de collaborateurs dans nos différentes structures et nous leur avons proposé une formation de cinq ans pour en faire nos dirigeants de demain.

### *Adapter la culture interne*

Un troisième aspect sur lequel il faut veiller de très près lors de la transformation d'une PME en ETI est la nécessaire adaptation de la culture interne.

Sur le plan financier, dans une PME, on s'intéresse avant tout au compte d'exploitation et au résultat. Dans une ETI, on doit passer à ce que j'appelle la "culture du cash", avec notamment l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) et le *reporting* selon les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et non selon les normes locales. Ce changement a des implications concrètes, comme le fait de réduire les actifs en limitant les stocks ou de négocier des délais plus avantageux pour le paiement des fournisseurs, car tous ces éléments peuvent avoir une incidence sur le volume de "cash" et même sur la valeur de l'entreprise. Si l'on ne comprend pas la nécessité de ce changement de perspective, on ne peut pas adopter une stratégie de croissance.

Un autre changement lié à la transformation en ETI concerne l'équilibre à trouver entre le local et le *corporate*. L'augmentation du chiffre d'affaires n'est pas le seul critère d'une transformation réussie et un groupe ne peut pas être seulement une accumulation de PME, même si chacune fait parfaitement son travail. Il faut que le client puisse retrouver, d'un établissement à l'autre, la même philosophie, la même stratégie, les mêmes outils industriels. Il est donc très important de réussir à faire appliquer les mêmes *business rules* partout, qu'elles concernent les achats et les ventes ou encore l'acceptation des commandes, les réponses aux appels d'offres, la coordination des appels d'offres, etc. Or, si passer de 100 millions à 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires peut se faire en deux ans, obtenir que la totalité des collaborateurs appliquent les règles communes prend environ cinq à dix ans et exige d'énormes efforts.

Pour parvenir à harmoniser les règles au sein d'Asteelflash, j'ai décidé de renforcer le niveau *corporate* en recrutant des directeurs de très haut niveau chargés chacun d'un domaine d'expertise (le *Lean*, les technologies, la qualité, le commerce, l'informatique, la finance...) et en mettant en place un outil informatique unique. Nous avons effectivement réussi à harmoniser les *business rules*. En revanche, ce fonctionnement "en silos" nous a fait un peu perdre de vue l'objectif final, car les directeurs *corporate* étaient obligés de "papillonner" entre les vingt sites, et les dirigeants d'établissement étaient largement déresponsabilisés : ils appliquaient les procédures qui leur étaient imposées, mais n'étaient plus proactifs dans la prise de décision.

Tout ceci s'est traduit par une forte diminution de notre rentabilité et nous a conduits, après quelques années, à faire pencher le balancier dans le sens inverse. Nous avons réduit le niveau *corporate* à quelques personnes

seulement et redonné le pouvoir à l'échelon local, celui-ci étant constitué à la fois par quatre grands patrons de régions (Allemagne, France et Tunisie, États-Unis et Mexique, Chine) et par les patrons d'établissements. Désormais, ces derniers gèrent eux-mêmes l'ensemble de leurs activités, y compris commerciales, ce qui leur confère de bien plus grandes réactivité et responsabilité.

Le risque est maintenant celui du relâchement dans le respect des *business rules* du Groupe... C'est pourquoi j'imagine que, d'ici quelques années, il faudra à nouveau renverser le balancier et redonner du pouvoir au niveau *corporate*. En réalité, une ETI comme la nôtre doit en permanence se garder de deux écueils : croître trop vite sans avoir fixé des lignes directrices suffisamment claires, ou passer trop de temps sur les règles et négliger la rentabilité, fruit de la responsabilité locale.

## La place du local dans le global

Notre stratégie d'acquisitions internationales ne visait pas seulement à accroître notre chiffre d'affaires, mais également, et surtout, à nous rapprocher de nos clients, ce qui est indispensable dans un métier de service. Racheter des sociétés nous a permis de gagner du temps en nous dotant dans chaque pays d'une base industrielle expérimentée et en nous permettant de disposer d'emblée d'équipes parlant la langue et connaissant les façons locales de faire du commerce, qui varient fortement d'un pays à l'autre. Seul un commercial américain sait comment aborder un client américain et, en revanche, il aura beaucoup de mal à mettre en confiance un client français.

Dans notre métier, nous avons également besoin de managers capables de se rendre dans les ateliers, de régler un problème de qualité sur une ligne de production, de négocier avec les organisations syndicales, de s'adresser aux salariés sans avoir forcément un responsable des ressources humaines à leurs côtés. Enfin, nous devons bien sûr tenir compte des spécificités locales en matière de plan comptable, de règles fiscales, de mode de gestion du personnel, ou encore de méthodes pour résoudre les problèmes rencontrés avec l'Administration. Tout cela implique de pouvoir s'appuyer sur des dirigeants locaux en qui nous ayons toute confiance.

Notre comité de direction reflète la diversité de nos implantations. À l'origine, il comprenait deux tiers de Français, mais il se compose désormais d'Américains, de Mexicains, d'un Canadien, de Chinois, d'Allemands... et je dois être le seul membre français.

## Débat



### Le choix des collaborateurs

**Un intervenant :** *Comment fait-on pour choisir des collaborateurs en Chine, en Angleterre ou au Mexique sans se tromper ?*

**Gilles Benhamou :** On se trompe au moins une fois sur deux...

**Int. :** *Que se passe-t-il en cas d'erreur ?*

**G. B. :** On change de collaborateur jusqu'à ce que l'on trouve le bon ! La meilleure méthode consiste à les former en interne, mais cela prend des années. En France, il y a cinq ans, nous avons envoyé tous les managers sur des postes à l'étranger et nous avons recruté à leur place des dirigeants censés être d'un niveau très supérieur. En réalité, ces derniers ne connaissaient rien au métier et passaient leur temps à faire du *reporting* au lieu

de mettre leurs mains dans le cambouis. Il y a un an, j'ai remis tous les anciens collaborateurs à leur poste d'origine. Entre-temps, ils avaient eu l'occasion d'expérimenter les *business rules* internationales et ils avaient appris à faire du *reporting*, à analyser les comptes et à détecter rapidement toute dérive, ce qu'ils ne savaient pas faire auparavant.

## La langue des affaires

**Int.** : *Vous avez indiqué que la langue du Groupe est désormais l'anglais, mais j'imagine qu'il s'agit du Globish (global English), dont le vocabulaire n'excède pas cinq mille mots. Or, définir la stratégie d'une entreprise est un exercice très subtil, qui nécessite beaucoup de nuances. Comment faites-vous pour discuter de façon suffisamment fine avec vos collaborateurs ?*

**G. B.** : Les discussions fines, c'est en atelier qu'elles ont lieu et, entre eux, les techniciens parlent dans leur propre langue. Au niveau de la direction, nous évoquons des choses très simples, comme la date à laquelle il faut avoir atteint tel objectif. Cela nécessite tout au plus quatre cents mots, dont une centaine de sigles et une dizaine de KPI (*Key Performance Indicators*). Il ne faut pas rendre les choses plus complexes qu'elles ne le sont. C'est vrai que c'est une tendance des comités exécutifs : ils veulent toujours "penser" beaucoup plus que nécessaire. La stratégie à conserver en permanence consiste tout simplement à cultiver l'excellence dans notre métier. Ensuite, contrairement à ce que pensent beaucoup de mes collaborateurs, ce n'est pas nous qui choisissons nos clients, mais nos clients qui nous choisissent.

## Un fournisseur de rang 2

**Int.** : *Dans l'automobile, êtes-vous fournisseur de rang 1 ou de rang 2 ?*

**G. B.** : Nous sommes fournisseur de rang 2 et nous travaillons pour des équipementiers de rang 1, comme Valeo, position qui me convient parfaitement. Les équipementiers fournissent des fonctions complètes et assument donc les risques liés à la conception, au design et à la qualification des produits. Nous les accompagnons dans l'industrialisation de leurs produits et ce sont eux qui assument la responsabilité de vendre le système à leurs propres clients. Ce choix se traduit par des marges plus faibles pour nous, mais il nous permet de travailler avec de nombreux clients en mutualisant nos savoir-faire.

## La répartition des activités par sites

**Int.** : *Quels sont vos différents segments d'activité et comment les avez-vous répartis entre vos sites ?*

**G. B.** : Nous avons quatre grands segments d'activité : l'automobile, le médical, l'aérospatial et l'industriel. Dans le secteur automobile, l'approche est radicalement différente de celle des autres segments, que ce soit en termes d'organisation du *process*, de qualité, et même de mode de pensée et d'analyse des problèmes, car nous n'avons pas droit à l'erreur. Sachant que la production se fait de façon répétitive et en quantité, tout dysfonctionnement coûte très cher. Nous devons détecter les pièces défectueuses le plus en amont possible, l'accent est donc mis sur les *process* et leur suivi. Dans l'industriel, les séries sont beaucoup plus petites et nous avons droit à un taux d'erreur de trois cents pour un million. Il est donc moins nécessaire d'assurer un contrôle du *process* en ligne, et ce serait d'ailleurs difficile à mettre en œuvre car les séries sont à la fois courtes et très variées. L'important est de détecter les pièces défectueuses en contrôle final.

Cette différence d'approche entre l'automobile et les autres secteurs nous a conduits, en Chine par exemple, à séparer physiquement les différentes activités et les personnes chargées de ces activités. Lorsque nous avons plusieurs établissements dans un même pays, ce qui est le cas en France et en Allemagne, chaque établissement se spécialise dans l'une des quatre activités : un seul établissement français se charge de l'aérospatial, un seul de l'automobile, un seul de l'industriel. Dans les pays où nous n'avons qu'un établissement, nous faisons cohabiter deux ou trois métiers. Le jour où le Groupe atteindra un chiffre d'affaires de 10 milliards d'euros, chaque établissement sera spécialisé dans une seule activité.

## Le choix des entreprises à racheter

**Int.** : Avez-vous choisi les entreprises que vous rachetiez en fonction des secteurs que vous souhaitiez développer dans chaque pays ?

**G. B.** : Nous avons surtout privilégié l'achat de PME. Lorsqu'il nous est arrivé de racheter une filiale d'un grand groupe, l'intégration des salariés s'est avérée très difficile. Ils avaient l'habitude de travailler pour un seul client avec un seul *process*, alors que nous devons être très flexibles pour répondre à la diversité des clients et de leurs demandes. Notre deuxième critère était le fait d'assurer une bonne couverture mondiale. Nous voulions impérativement nous implanter en Allemagne, par exemple, et il a fallu attendre trois ans pour qu'une opportunité se présente.

## L'agenda du patron

**Int.** : La particularité des systèmes complexes est d'être toujours en panne, car les occasions de dysfonctionnement sont innombrables et elles prennent le relais les unes des autres. Pour gérer cette complexité, j'imagine que la seule solution est que vous soyez constamment sur le pont. À quoi ressemble votre agenda ?

**G. B.** : Un patron surchargé en permanence est un mauvais patron, car cela signifie qu'il ne sait pas établir des priorités. J'ai eu l'occasion dernièrement de donner un avertissement à un de nos responsables financiers, basé en Angleterre : « Si vous continuez à travailler jusqu'à deux heures du matin, je vous vire ! » Finalement, il a démissionné, et c'est tant mieux. Quelqu'un qui a besoin de veiller tous les soirs pour venir à bout de son travail est forcément incompétent.

Le rôle d'un dirigeant est de faire des synthèses et de prendre des décisions. De temps en temps, il se trompe. Bien sûr, il n'a pas le droit de se tromper tous les jours, mais les décisions doivent être prises. Il ne peut pas passer son temps à examiner les problèmes sous toutes les coutures pour finalement ne pas trancher, laissant ses collaborateurs pendant des mois dans l'incertitude : « Alors, qu'est-ce qu'on fait ? »

**Int.** : Où placez-vous le curseur entre les tâches dont vous vous occupez vous-même et celles que vous déléguez ?

**G. B.** : Je tiens à être au courant d'absolument tout, de façon détaillée, mais je délègue énormément. Savoir tout ce qui se passe me permet de garder le contrôle sur ce qui est vraiment important. Quand je recrute un nouveau collaborateur, j'observe de façon très attentive comment il s'y prend sur une affaire ou deux, puis, si tout va bien, je lui fais confiance et je le laisse faire. De temps en temps, je prends un moment pour discuter de telle ou telle affaire avec mes collaborateurs, mais ce n'est pas en allant en permanence les "enquiquiner" que je leur apporterai de la valeur ajoutée. En revanche, quand il y a un problème, ils viennent vers moi.

## La structure du capital

**Int.** : Quelle est la structure de votre capital ? Qui a le pouvoir ?

**G. B.** : Je détiens environ 25 % des actions et le reste appartient à des sociétés de capital investissement. À mes yeux, la légitimité du pouvoir ne repose absolument pas sur le nombre d'actions. On est légitime quand on exerce sa fonction correctement.

## Le partage de la valeur

**Int.** : Dans le domaine de l'électronique, il doit être important de fidéliser les salariés. Comment organisez-vous le partage de la valeur ?

**G. B.** : C'est un sujet complexe, car les systèmes légaux d'intéressement sont très différents selon les pays.

Au niveau du Groupe, nous avons plusieurs dispositifs complémentaires. Nous proposons des stock-options, mais cela ne présente pas beaucoup d'intérêt tant que l'entreprise n'est pas vendue. Nous distribuons également

des bonus qui peuvent représenter jusqu'à 8 % de l'EBITDA, soit environ 3 millions de dollars par an, et qui sont fondés exclusivement sur le résultat : si l'objectif à trois ans est atteint, le bonus est accordé; au-dessous de 90 % de l'objectif, il n'y a pas de bonus. Nous essayons de faire en sorte que ces dispositifs soient équitables d'un pays à l'autre, mais il n'est pas évident de trouver une bonne règle de répartition, car ils doivent malgré tout être en relation avec le niveau de salaire. Aux États-Unis, le montant total des bonus représente 1 million de dollars, et en Chine seulement 300 000 dollars, soit 10 % du bonus total, alors que nous réalisons 50 % de notre profit dans ce pays.

Au total, entre les différences légales et les écarts de salaires, il est difficile d'instaurer une politique globale dans ce domaine.

## Un retour de l'électronique en France ?

**Int. :** *Votre réussite est très impressionnante, surtout dans le secteur de l'électronique, en forte décroissance depuis quinze ans. Pensez-vous que d'autres ETI pourraient être créées de la même façon en France ?*

**G. B. :** Dans l'électronique, j'espère bien que non ! C'est d'ailleurs peu probable, car nous ne sommes plus que deux ou trois grosses entreprises dans ce domaine en France et il n'y a plus vraiment de place pour d'autres, pour le moment. Le *manufacturing* pur, hautement intensif, continuera sans doute à s'implanter dans les pays low cost. Nous venons de construire une nouvelle usine en Tunisie, avec un coût du travail de 8 euros de l'heure, contre 40 euros en France. J'explique à mes collaborateurs que s'ils ne peuvent pas assurer une prestation de très haut niveau technologique correspondant à ce coût de 40 euros de l'heure, ils sont "morts".

Les lignes très automatisées peuvent également retrouver une place en France ou en Allemagne. Quand la masse salariale ne représente plus que 2 % du coût total, il vaut mieux que l'usine soit ici qu'en Tunisie : il est plus facile de recruter des personnes de bon niveau, la logistique est plus simple et on est plus proche des clients. L'un des grands atouts de la France, insuffisamment mis en valeur, c'est la qualité de ses ingénieurs et de ses techniciens. Pour 60 000 euros par an, vous pouvez disposer d'un excellent professionnel, alors que dans beaucoup d'autres pays, il faut payer plus cher pour avoir moins bien. C'est particulièrement vrai en Californie, où le salaire de base d'un ingénieur peut s'élever à 150 000 dollars, pour une qualité parfois médiocre. En Allemagne aussi, il devient de plus en plus difficile de recruter des cadres de bon niveau.

L'idéal, et c'est ce que nous nous efforçons de faire, est de pouvoir proposer aux clients les deux types de prestation (high-tech ou low cost) en fonction de leurs besoins, et de faire en sorte que ces prestations ne soient pas en concurrence, mais complémentaires.

■ Présentation de l'orateur ■

**Gilles Benhamou**: diplômé de l'École polytechnique, il fut auparavant membre du cabinet du ministère de l'Industrie Français; il devint ensuite PDG du groupe G. Cartier, puis directeur du conseil de surveillance d'Asteel, devenu Asteelflash après l'acquisition de Flash Electronics en 2008; il est président et directeur général d'Asteelflash; basé à Paris, il supervise et guide l'organisation dans son ensemble afin d'assurer une croissance harmonieuse dans l'industrie de la fabrication électronique et de la sous-traitance électronique.

---

Diffusion octobre 2016

---