

Les entreprises de taille intermédiaire : comment être petit et mondial

par

■ **Bruno Bouygues** ■

Directeur général de GYS

■ **Anne Guérin** ■

Directrice des financements internationaux Bpifrance

■ **Joseph Puzo** ■

PDG d'Axon' Cable

En bref

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont profondément insérées dans le jeu de la mondialisation et la conçoivent comme un vecteur majeur de leur développement stratégique. Choissant un marché de niche qui leur permet d'être parmi les leaders, leur territoire national est vite limité. Il leur faut sortir des frontières françaises, puis européennes, pour attaquer le marché mondial. D'autant que leurs clients mondialisés ont besoin que leurs fournisseurs soient présents à proximité de leurs unités de production. Mais l'internationalisation coûte cher et peut être dangereuse. Pour s'implanter loin de leur siège, nouer des relations d'affaires en s'adaptant aux traditions locales, financer des développements, sur quels types de ressources et de compétences internes et externes peuvent-elles s'appuyer ? Bruno Bouygues et Joseph Puzo témoigneront de la manière dont ils ont mené leur conquête du monde en économisant leurs moyens. Anne Guérin expliquera comment Bpifrance appuie ces fers de lance de l'exportation.

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 grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • 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 S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

Je dirige avec mon père la société GYS, qui est basée à Laval, en Mayenne, et dont le métier est la fabrication de machines-outils dans trois domaines: le soudage, la recharge des batteries et le matériel de réparation automobile. Cette entreprise a connu trois grandes étapes. Créée en 1964 par Guillaume et Yves Stéphanie, elle est vendue à la fin des années 1970 et passe de mains en mains jusqu'en 1997, date à laquelle mon père l'a rachetée. À l'époque, elle comptait une trentaine de personnes. Aujourd'hui, elle en emploie un peu plus de cinq cents.

De l'électrotechnique à la mécatronique

Le monde de la machine-outil a profondément changé avec l'arrivée de l'électronique et de la mécatronique: l'électrotechnique et les transformateurs ont été remplacés par les onduleurs. Lorsque nous avons racheté GYS, le principal produit de l'entreprise était un poste de soudage qui pesait à peu près le poids d'une moto et se vendait au même prix. Aujourd'hui, notre produit phare pèse moins de 4 kilogrammes et coûte moins de 100 euros. Nous avons eu la chance d'arriver dans l'entreprise au tout début de cette mutation et de l'anticiper en pariant sur la disparition des transformateurs et en investissant dans l'électronique. Comme nous avons été les premiers à le faire en Europe, nous avons pu accroître fortement nos ventes et nous lancer dans l'intégration verticale de nos fournisseurs. En 1997, l'usine principale occupait 2 800 m², contre 42 000 m² aujourd'hui. Nous fabriquons mille machines par an et nous en produisons désormais deux mille par jour.

Extension du marché domestique

Cette transformation ne s'est pas faite sans heurt. Quand les machines étaient lourdes et volumineuses, elles voyageaient difficilement et cela protégeait notre marché domestique. Au fur et à mesure de la montée en technologie des produits et de la réduction de leur poids, ils se sont mis à mieux voyager et nous avons compris que nous devions étendre notre marché domestique si nous voulions pouvoir résister à la concurrence. Grâce à la création de deux filiales, en Allemagne et en Angleterre, notre marché domestique est passé de 60 millions à 200 millions de consommateurs.

Une usine en Chine

À partir de 2008, nous avons été confrontés au "tsunami chinois". Mon père ayant une forte expérience internationale, il a pressenti que la Chine allait monter en puissance, ce qui nous a conduits à implanter une usine dans ce pays, non pour y transférer les produits européens mais pour développer des gammes spécifiques et comprendre la réalité du prix de revient industriel local. Cette usine est aujourd'hui un atout car il est très important pour nous de comprendre l'évolution des prix de nos concurrents.

J'ai d'ailleurs une bonne nouvelle à ce sujet: l'inversion des cours de l'euro par rapport au dollar, l'hyperinflation des salaires chinois et la difficulté à conserver les talents et à sédimenter les compétences au niveau du management intermédiaire font que, désormais, de nombreux produits fabriqués en Chine seraient à peine plus coûteux à fabriquer en France. C'est un vrai changement de paradigme.

Réduire drastiquement les coûts

Ce changement est également dû aux efforts considérables que nous avons faits pour réduire les coûts en France. Avec l'arrivée des produits chinois, nous avons en effet été confrontés à des baisses de prix extrêmement violentes, de l'ordre de 15 % par an pendant six ans.

Pour rester ou redevenir compétitifs, nous avons fait le choix de technologies très innovantes et nous avons décidé d'intégrer nos fournisseurs, ce qui nous a permis de supprimer les coûts de transport correspondants et d'économiser sur les marges des fournisseurs. Par ailleurs, nous avons bénéficié de la mise en place du Crédit d'impôt recherche (CIR) et du Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), qui jouent un rôle très important pour notre compétitivité.

GYS aujourd'hui

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires de GYS s'élève à un peu plus de 60 millions d'euros. L'usine française emploie près de 350 personnes, tandis que l'usine chinoise en emploie 100, l'unité commerciale allemande 48 et l'unité commerciale anglaise 18. Nous venons d'ouvrir en Inde une filiale destinée à conseiller nos importateurs et les constructeurs automobiles. Les marchés indiens ne sont pas encore complètement mûrs pour accepter nos produits mais nous souhaitons contribuer à l'élaboration des normes, qui est actuellement en cours, de façon à nous créer un marché d'ici cinq ou dix ans. Nos zones de croissance pour les années qui viennent sont le continent africain dans sa globalité ainsi que les États-Unis et tous les pays utilisant le dollar, en raison de la baisse de l'euro. Au Moyen-Orient, par exemple, nous avons récupéré en six mois près de 15 % de compétitivité.

■ Exposé de Joseph Puzo

En 1980, j'ai pris la tête d'une entreprise de cent personnes qui fabriquait des câbles standard. Avec le plan Téléphone de Giscard d'Estaing et le développement des centrales nucléaires, les entreprises fabriquant des câbles s'étaient multipliées, ce qui a entraîné une situation de surproduction, encore aggravée par la crise économique qui a sévi de 1981 à 1984.

Monter en gamme

Face au risque de faillite, la seule solution m'a paru être de monter en gamme et de copier l'entreprise qui produisait les câbles les plus sophistiqués au monde : Goretex, une société qui utilisait du téflon poreux pour fabriquer des câbles coaxiaux à hyperfréquence. Le produit de Goretex étant breveté, je me suis mis en quête de chercheurs universitaires français travaillant sur la chimie du fluor pour essayer de développer un procédé différent. J'en ai identifié quatorze et j'ai choisi le plus sympathique, celui qui travaillait à l'École de chimie de Montpellier. Un contrat de partenariat a été signé. Les étudiants qui sont venus en stage dans l'entreprise ont rapidement mis au point un nouveau procédé qui nous a permis de fabriquer des câbles à hyperfréquence sans être attaqués par Goretex.

À plusieurs reprises, nous avons recouru à la méthode consistant à imiter les meilleurs de nos concurrents. Nous avons également beaucoup sollicité nos clients pour comprendre de quels produits ils avaient besoin. En 1990, l'entreprise ne fabriquait plus que des câbles très techniques et employait deux cents personnes.

Développer l'export de façon rationnelle

J'ai alors compris que nous aurions du mal à développer davantage l'entreprise en restant sur le marché français.

Jusqu'alors, nous avions un peu "bricolé" à l'export. Nous participions à quelques salons à l'étranger et les vendeurs se rendaient en Turquie, en Argentine ou en Algérie en fonction des projets dont ils entendaient parler. J'ai décidé de procéder de façon plus rationnelle, en adaptant notre stratégie aux perspectives offertes par les différents marchés.