

## Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay\*\*\*  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire Vie des Affaires  
\*\*\*pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> juillet 2002)

## AXON' DÉCOLLE DANS LA CAMPAGNE DE MONTMIRAIL

par

**Joseph PUZO**  
PDG d'AXON'

Séance du 2 mai 2002 (7<sup>ème</sup> séance)  
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

### En bref

Un ingénieur électronicien expérimenté qui fait l'INSEAD, une petite fabrique de province en panne de directeur, l'improbable rencontre entre les deux, et c'est le début d'une saga qui semble favorisée par la chance. Mais est-ce vraiment par hasard que le nouveau directeur saisit les opportunités, rencontre les gens qu'il faut, ne recrute que des débutants, confie sa R&D à des universitaires, installe une usine dans un site classé, séduit les banquiers avec un chalumeau ? Ce dirigeant, atypique à plus d'un titre, est pourtant d'une redoutable efficacité ; il a su racheter l'usine et développer son entreprise aussi bien en France qu'à l'étranger. Que fabrique-t-il ? le top du câble électronique. Pour faire quoi ? des solutions avancées d'interconnectique. Dans quels domaines ? les armées, le spatial, l'aéronautique, les télécoms, le médical, l'informatique, et bien d'autres. Le siège social ? il est à Montmirail, une petite ville rurale du sud de la Marne où l'aventure a commencé, à mi-chemin entre Reims et Paris.

*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.*

## EXPOSÉ de Joseph PUZO

Je suis né en Campanie, près de Naples, en 1947. Mon père s'est installé en France alors que j'avais six ans. Comme l'électronique prenait son essor, j'ai choisi de devenir ingénieur électronicien. Entré chez IBM, j'ai occupé des fonctions de technico-commercial et de marketing, puis, sept ans plus tard, davantage motivé par la gestion et la direction d'entreprise, j'ai fait l'INSEAD à Fontainebleau. J'étais alors marié et père de trois filles.

Un poste m'a été offert par Oméga en Suisse. Si j'ai pu être embauché, c'était par dérogation spéciale, la politique de ce pays étant de privilégier l'emploi des autochtones afin de réduire le chômage. De ce fait, mon épouse n'a pu y exercer sa profession. J'ai donc recherché un poste de dirigeant d'entreprise en France. Parmi les offres d'emploi parues dans les journaux, une entreprise de Montmirail, petite ville dont j'ignorais totalement l'existence, recherchait un nouveau directeur.

L'objet de mon exposé est de retracer les événements clés que cette entreprise a vécus, et la contribution que j'ai pu apporter à son développement.

### L'affaire familiale

C'est en 1965 que cette entreprise, nommée Habia, avait été fondée par Charly Jacobson. D'origine suédoise, il avait observé que, pour isoler du câble, on utilisait aux États-Unis du téflon, une matière plastique résistant bien aux hautes températures et dont le coefficient d'isolation est très élevé, ce qui permet de miniaturiser les câbles. Le principal marché en Europe était la France, dont les militaires ont fait savoir que pour avoir des contrats significatifs, il fallait produire sur le sol français. L'agent chargé de créer une société en France était originaire de Château-Thierry ; il a saisi une occasion dans la région : une usine ayant fait faillite à Montmirail, un bâtiment devenait disponible ; c'est là qu'Habia s'est installée.

Au départ, l'entreprise ne comptait que cinq personnes. Elle fabriquait principalement des fils et des câbles (plusieurs fils réunis). Selon notre jargon, le "motto", libellé de l'offre de l'entreprise figurant sur toutes ses publications, était alors « *Fils et câbles* ». Le chiffre d'affaires a été la première année d'un demi million de francs. La société a réussi à grossir en mettant en œuvre le concept de *stock-express* : alors que dans ce métier-là on travaille plutôt sur commande, elle avait constitué, pour les produits les plus courants, un stock qui lui permettait d'expédier immédiatement aux clients ce qu'ils demandaient par téléphone.

### Habia, filiale de Volvo

En 1980, quand j'ai pris la direction de l'entreprise, se tenait à Paris le salon des composants où la société exposait ; j'ai demandé à nos principaux clients quelle image ils avaient de nos concurrents ; l'un d'eux l'a très bien résumée : « *Lorsque je veux du volume, je commande mes câbles en téflon à Filotex. Lorsque j'ai besoin de produits spéciaux, je les demande à Fileca. Pour du dépannage, je m'adresse à Habia.* »

Charly Jacobson avait alors 65 ans ; ses enfants ne pouvant prendre la suite, il a vendu l'entreprise à Beijerinvest, une société suédoise qui s'est elle-même vendue à Volvo. Habia, devenue filiale de Volvo, emploie alors cent personnes ; son chiffre d'affaires est de trente millions de francs.

La crise économique de 1981 à 1984 a été d'autant plus sévère dans le secteur du câble qu'on sortait d'une période d'euphorie. Dans les années 1970 non seulement le plan téléphone de Giscard d'Estaing avait conduit un grand nombre de sociétés à produire du câble, mais encore les centrales nucléaires en consommaient beaucoup. Les investissements avaient été tels que la surcapacité de production était énorme, et les sociétés ont fait faillite les unes après les autres.

## *Éviter la concurrence*

Quand je suis arrivé, il n’y avait que trois concurrents dans le secteur du câble téflon ; un an plus tard nous étions trente. Tous avaient compris comment fabriquer des produits techniques sans techniciens ; voici la recette : quand d’aventure un client nous demandait un câble un peu spécial, nous appelions Dupont de Nemours, le seul fabricant de téflon au monde à ce moment-là, et il nous envoyait gratuitement des ingénieurs : ils venaient au moins deux jours par semaine et avaient accès à toutes nos installations. Comme nos concurrents se sont mis à en faire autant, les ingénieurs de Dupont qui allaient les voir faisaient référence à nos pratiques. J’ai senti là un danger. Il me fallait trouver rapidement une solution.

Le meilleur moyen d’éviter la concurrence était de fabriquer des produits plus techniques, une fuite par le haut en quelque sorte. Cela m’entraînait à faire de la R&D pour mettre au point des technologies que Filotex et Fileca ne pourraient sûrement pas copier, mais surtout à faire en sorte que Dupont ne puisse plus informer nos concurrents de ce qui se passait chez nous. Nous avons donc interdit l’accès à l’usine. C’est nous qui irions désormais à Genève pour les rencontrer dans leurs locaux. Après avoir embauché un ingénieur en mécanique et un BTS en chimie pour fonder une petite équipe de R&D, nous avons commencé à prendre des brevets. Des produits innovants n’ont pas tardé à voir le jour. Contrôler la conception en interne de nos machines et leur fabrication avec des sous-traitants locaux devenait un élément indispensable de notre protection industrielle.

### *Le “Vibraflame”*

Ensuite nous avons identifié les clients susceptibles de nous demander dans l’urgence des produits pointus, pour leur proposer la fourniture des produits spéciaux dont ils auraient besoin. Le directeur de Total nous a dit que sur les plates-formes pétrolières, en cas de sinistre, il faut un peu plus d’un quart d’heure pour évacuer tout le monde ; si l’on pouvait faire fonctionner les instruments de sécurité pendant une demi-heure, ce serait déjà pas mal ; il faudrait que pendant ce laps de temps les câbles résistent à environ 1 000 degrés – la température des hydrocarbures en feu. Nous nous mettons aussitôt au travail et nous concevons un câble qui répond à ces exigences. Nous le baptisons *Vibraflame*, et le brevetons en 1993 ; c’était notre premier brevet.

### *Le “Cellofon”*

Notre stratégie était de faire des produits de pointe ; nous savions que Gore, avec ses produits haut de gamme, était notre principal concurrent. Il avait inventé le téflon poreux qu’il avait nommé Goretex : quand on tire sur une feuille de téflon à une certaine température, on crée des microporosités ; si on enrubanne un conducteur de cuivre avec ce téflon poreux, on introduit de l’air entre le blindage et le conducteur, et plus on en introduit, plus on peut monter haut en fréquence.

Nous avons donc décidé de copier Gore. À notre demande, des chercheurs de l’École nationale de chimie de Montpellier ont mis au point des méthodes de fabrication de téflon poreux qui n’empiétaient pas sur les brevets de Gore. Nous avons appelé notre produit *Cellofon*.

### *La compatibilité électromagnétique*

Quand aux militaires, ils espéraient beaucoup de la fibre optique. C’est pourquoi j’ai lancé un programme dans ce sens, mais il n’est pas allé très loin : les militaires eux-mêmes se sont rendu compte qu’elle posait des problèmes, en particulier une mauvaise tenue aux variations de température, aux vibrations et à certaines radiations, autant d’éléments de l’environnement militaire classique. Il leur fallait des câbles en cuivre, mais protégés contre les interférences électromagnétiques.

Cette fois, j'ai fait appel à l'université de Limoges qui travaillait sur la question ; le meilleur élève de la promotion est venu chez nous en stage de longue durée, ce qui a permis de démarrer un service de compatibilité électromagnétique ; trois ans plus tard, nous étions les câblers les plus avancés dans ce domaine au niveau mondial.

### *L'aluminium argenté*

Cherchant à alléger les câbles pour l'aviation, nous voulions faire de l'aluminium plaqué argent afin d'exploiter l'effet de peau : quand la fréquence monte, le signal ne se propage que dans la peau du conducteur ; peu importe dans ce cas si le centre du câble est peu conducteur pourvu que la peau le soit. L'argent est meilleur conducteur que le cuivre. Selon une méthode bien rodée, j'ai trouvé là aussi des universitaires qui ont travaillé pour nous sur ce projet.

### *Le recrutement*

Mais faire de la R&D ne suffisait pas. C'est pourquoi j'ai également créé une cellule marketing. En réalité, il fallait transformer toute la société. Comme nos vendeurs devaient être plus techniques, j'embauchais désormais des bac + 2 voire des ingénieurs pour cette fonction. Il fallait aussi de la documentation, donc créer un service pour la préparer.

Nous étions face à un réel problème de recrutement, et ce n'était pas à Montmirail, avec ses deux mille quatre cents habitants et son école qui ne va que jusqu'au brevet, ni dans les environs, que nous pouvions trouver les gens dont nous avions besoin. Au début j'avais essayé de recruter des personnels chez nos concurrents, y compris chez Gore, Fileca et Filotex, mais ces recrues n'arrivaient pas à s'adapter à notre moule très technique, innovant et où il faut être plus rapide que les concurrents. Je suis revenu à la méthode consistant à faire appel à des élèves en fin d'études pour un stage long suivi éventuellement d'embauche, et j'ai décidé d'agir ainsi pour tous les services. J'embauchais une centaine de stagiaires par an, avec des stages rémunérés plus ou moins longs. À la fin du stage, l'entreprise avait observé l'élève, et réciproquement ; c'était donc une embauche presque sans risque. Comme la plupart des garçons avaient leur service militaire à faire, je leur ai offert des VSNE (Volontariat pour un Service National en Entreprise) de façon à les garder.

À cette époque-là, nous étions cent cinquante personnes sans compter les stagiaires. Le chiffre d'affaires était de soixante millions de francs. Notre "motto" est devenu « *Câbles pour haute technologie* » ce qui renforçait notre crédibilité. Nous avons repeint en blanc toutes nos machines pour créer une ambiance de laboratoire.

### *L'amorce d'une transition*

La création de ces nouveaux postes n'était pas particulièrement appréciée par ma hiérarchie suédoise : que j'embauche des ouvriers, pas de problème, mais les autres postes, par exemple de marketing, étaient considérés inutiles ; il aurait fallu que je m'en débarrasse. Évidemment je freinais discrètement des quatre fers, mais cela me préoccupait.

J'observais par ailleurs que Volvo commençait à revendre des entreprises récemment acquises. Peut-être allait-il revendre aussi la mienne ? Il me paraissait prudent de prendre les devants pour proposer un actionnaire à Volvo, mais je n'ai pas trouvé de candidat. C'est alors qu'en parcourant le premier numéro de *Sciences et Vie Économie*, je suis tombé sur un article expliquant la nouvelle loi de juillet 1984 sur le RES, loi dont les décrets d'application commençaient à être publiés. Le RES, un rachat avec effet de levier, auparavant interdit, était désormais encouragé : les emprunts personnels étaient déductibles, et il y avait d'autres avantages annexes ; on est passé d'un extrême à l'autre.

Cela m'a donné l'idée de devenir propriétaire de mon entreprise ; mais pour éviter des effets semblables à ceux de la crise de 1984, il me fallait un peu d'exportation. Je projetais donc d'acquérir également trois filiales commerciales que Charly Jacobson avait créées en

Allemagne, au Benelux et en Angleterre ; il était hors de question pour moi de racheter d'autres composantes du groupe Habia.

Mais comment évaluer le prix d'une entreprise ? J'ai trouvé par hasard un cabinet qui, en deux jours expliquait comment faire, selon qu'on est en position d'acheteur ou de vendeur. C'est une bonne approche que d'acheter une entreprise à la valeur de son actif net, ou de chercher à la vendre à un prix au moins égal à huit fois les résultats nets escomptés. Toute la négociation consiste à se mettre d'accord entre ces deux prix.

### **Axon' Câble SA**

En 1985, je me lance. J'appelle la direction générale pour proposer de racheter l'usine que je dirige à Montmirail, et peut-être un peu plus, si Volvo a l'intention de vendre. Après un refus à chaud, ils me rappellent un mois plus tard pour que je leur explique mon plan.

#### *La prénégociation*

Dès la première réunion on me demande quel prix je suis prêt à payer.

« - *J'achète à l'actif net.*

- *Vous n'y pensez pas ! L'actif net est à "moins" quatre millions !*

- *D'accord. J'accepte alors de reprendre l'entreprise pour un franc ! »*

Ils ont demandé un délai de réflexion dont ils ont profité pour prévenir tout le monde que j'essayais de racheter. Mon chef a saisi l'occasion pour surenchérir : il s'est déclaré prêt à racheter tout le groupe Habia, non sans avoir fait parvenir aux banquiers des informations contradictoires avec les miennes sur les prévisions de résultats : alors que je déclarais être en équilibre légèrement positif, il annonçait des pertes. À l'époque j'étais président du directoire de l'entreprise, et lui président du conseil de surveillance ; à ce titre-là, il venait tous les mois à Montmirail sans se priver de dire à mes subordonnés : « *dès que j'aurai racheté l'entreprise, il est évident que je licencierai Monsieur Puzo* ». J'avais donc une société à diriger dont tout le personnel savait que j'allais être licencié !

J'en ai déduit une première règle : tout dirigeant qui tente un rachat de sa société sans y parvenir est automatiquement licencié, soit immédiatement, soit dans les deux ans. Je n'ai pas connu d'exception jusqu'à présent. En effet, si vous êtes en train d'acheter, le lien chef/subordonné change de nature : à un climat de confiance succède un climat de négociation. Votre état d'esprit n'est plus celui d'un subordonné à 100 %, et en cas d'échec, les autres ont perdu confiance : si vous n'êtes pas licencié, on vous fait la vie dure, et vous êtes finalement obligé de partir.

#### *La négociation finale*

Après avoir réfléchi, la direction s'est finalement déclarée prête à me vendre ce que j'avais demandé, à l'exclusion cependant de la filiale anglaise. Le prix a été fixé à quatre millions de francs. Ils étaient pressés.

« - *Quand payez-vous ?*

- *Le plus tard possible.*

- *Dites une date.*

- *Dans quatre ans.*

- *D'accord, mais il faut payer un taux d'intérêt. Quel taux acceptez-vous ?*

- *0 %.* »

À l'époque le taux pratiqué était de 13 % ou 14 %. Le décideur, pour se débarrasser de moi, accepte 0 % les deux premières années, mais 12 % les deux suivantes. Pour moi cela représente un taux moyen de 6 % ; je donne mon accord.

Je fais remarquer – axiome n° 2 – que celui qui a le pouvoir de décider est souvent le plus mauvais négociateur. Cela dit, mes interlocuteurs ont tout de même exigé une garantie bancaire.

Je fais le tour des banquiers :

« - *J'achète ma société, je n'ai pas besoin d'argent, j'ai seulement besoin d'une garantie bancaire.*

- *Non, désolés, nous ne donnons pas de garantie pour ça ! »*

Au ministère des Finances, qui doit donner son agrément, on me confirme qu'un RES n'est pas accepté en cas de crédit vendeur : il faut emprunter auprès de banquiers. Me voilà reparti pour la Suède :

« - *J'ai changé d'avis. Je paie tout de suite. Il faut donc baisser le prix.*

- *Sachez d'abord que nous ne vendons plus la filiale commerciale du Benelux.*

- *Dans ce cas je paie zéro franc. »*

Enfin nous avons transigé à deux millions de francs, mais il fallait changer le nom de l'entreprise parce que le reste du groupe allait être vendu à quelqu'un d'autre :

« - *D'accord mais changer de raison sociale coûte cher.*

- *Combien ?*

- *Un million de francs, parce qu'il faut rééditer toute notre documentation.*

- *Vous exagérez ! on vous laisse un an et demi pour écouler vos brochures. »*

J'ai quand même obtenu un rabais supplémentaire de cinq cent mille francs.

### *La mise en place du RES*

De nombreux banquiers s'intéressaient à ce premier cas de RES, car ils y voyaient l'occasion d'un entraînement. Pour les convaincre j'arrivais avec ma petite serviette dans laquelle j'avais mon business plan, mais aussi un chalumeau, un câble et une lampe.

« *Ceci est mon business plan. Mais avant de l'ouvrir, regardez plutôt ! »*

J'allumais la lampe en la raccordant au secteur via mon câble. J'appliquais alors la flamme du chalumeau sur le câble, mettant bien en évidence ma main le tenant tout près de l'endroit soumis à la flamme, sans pour autant me brûler.

« *Voilà le Vibraflame, un nouveau produit que nous avons breveté récemment ; vous avez remarqué que les plombs n'ont même pas sauté ; nous avons plein d'autres câbles, au Celloflon, et avec compatibilité électromagnétique ; notre marge va s'améliorer, et c'est grâce à cela que je vais pouvoir rembourser les emprunts. »*

Le chalumeau a bien fonctionné puisque j'ai obtenu les emprunts ; il a eu un autre effet inattendu : les banquiers qui ont joué le jeu ont tous été promus parce que c'était leur premier RES.

Dès lors que j'étais sûr de racheter l'entreprise, je devais associer des salariés au montage. Presque tous les chefs de service ont donné leur accord ; je leur ai arrangé un emprunt auprès du Crédit Agricole, et pour la participation des salariés, nous avons créé un fonds commun de placement.

### *Un nouveau nom*

Il fallait changer de nom. J'ai demandé aux salariés, aux banquiers, aux fournisseurs d'en proposer un ; cela amusait tout le monde. Mais un nom c'est très important, on ne peut le choisir à la légère. Dans le livre intitulé *Positioning*, écrit par une société de marketing de New York, il est indiqué que lorsque l'on est très gros, on peut s'appeler IBM, TNT, ATT, les clients mémorisent ; mais quand on est petit, il faut un nom prononçable, Lotus, Apple, etc. Je me suis également souvenu que Thomson affichait sur ses écrans les noms de ses fournisseurs dans l'ordre alphabétique, en s'arrêtant souvent aux deux premiers. Il nous fallait être en tête de liste. De plus, selon l'auteur d'un article paru dans *Le Monde*, les sons "a" et "ka" sont les plus facilement mémorisables.

Aucun des noms qui m'avaient été proposés ne correspondait à l'ensemble de ces caractéristiques. C'est alors que j'ai lu dans *Les Échos* qu'une société appelée Nomen venait d'être créée par un franco-britannique. Je lui demande son aide.

« - *Vos petits câbles me font penser à des axones, me dit-il, ces fibres nerveuses qui prolongent les neurones. »*

Ce terme “axone” est bien placé dans l’ordre alphabétique, il sonne bien phonétiquement ; mais j’objecte qu’il ne se prête pas à une prononciation internationale.

« - *Écrivez-le Axon’* ; *en mettant une apostrophe à la place du “e” le problème est résolu pour l’international, et les Français comprendront qu’il faut prononcer axone, et non Axon.* »

Le nom Axon’ étant disponible, nous l’avons adopté. Notre “motto” est une nouvelle fois modifié : il devient « *câbles pour technologies avancées* ».

### *Des symposiums*

Un an plus tard, en 1986, pour faire accepter notre changement de nom, nous avons organisé des symposiums et, pour l’occasion, davantage décoré l’usine : nous avons exposé les œuvres d’un artiste qui, pour les réaliser, utilisait nos câbles et des composants électroniques. Nos vendeurs s’étaient opposés à ce projet craignant que les clients y voient un gaspillage qui se répercuterait sur nos prix, et c’est pourquoi nous n’avons pas fait de battage médiatique sur ce point-là. Nos journées se terminaient au champagne, un producteur ayant accepté de nous sponsoriser en nous le fournissant gratuitement. Le fait d’exposer des peintures et des sculptures a été apprécié, et cela a eu pour effet de détendre l’ambiance dans l’usine. Une telle opération de mécénat entraîne peu de frais puisque l’artiste installe lui-même ses œuvres et vient les rechercher à la fin de l’exposition. L’ensemble de l’opération qui a duré un mois n’a coûté que cinquante mille francs. En retombée nous sommes passés plusieurs fois à la radio et à la télévision, et une centaine d’articles nous ont été consacrés dans la presse.

### *Des alliances stratégiques gratuites*

En 1987 nous avons institué le juste à temps, ce qui nous a conduits à fournir du câble équipé.

Puis nous avons acquis des technologies qui nous manquaient. J’ai fait par exemple une alliance stratégique à zéro franc : nous voulions faire des connecteurs hyperfréquence, mais nous n’avions aucune expérience dans ce domaine. Nous rencontrons un peu par hasard Richard Ales, le vice-président de M/A COM, la plus grosse société mondiale de connecteurs coaxiaux hyperfréquences ; elle est située à Boston. Il accepte de nous enseigner comment assembler des connecteurs coaxiaux et même comment les fabriquer, à condition que nous mêmes lui enseignions comment fabriquer des câbles en téflon pour son marché militaire américain. Nous envoyons à Boston un jeune ingénieur en VSNE, pour qu’il apprenne un maximum de savoir-faire en connectique. Un an après l’accord, M/A COM n’a toujours envoyé personne pour se former à Montmirail ; notre interlocuteur ayant ensuite changé de responsabilité, son successeur a décidé d’abandonner le projet. Notre ingénieur, quant à lui, a fini son service national et rentre à Montmirail avec un grand lot d’informations techniques.

J’ai adopté la même méthode avec d’autres constructeurs, et chaque fois ça marchait parce qu’ils pouvaient disposer gratuitement d’un ingénieur pendant un an, ingénieur qui ne me coûtait que cent cinquante mille francs.

## **Des produits phares**

En 1989, il me fallait des implantations à l’étranger. J’ai obtenu gratuitement de Dupont une statistique par pays du volume de ses ventes de téflon. J’ai observé qu’il s’en vendait autant en Angleterre qu’en France, mais dix fois plus aux USA, quatre fois plus au Japon, trois fois plus en Allemagne. Partout ailleurs il s’en vendait moins. J’ai donc créé une filiale à Chicago, à Edimbourg, à Stuttgart, et au Japon.

### *Réseau bus sur Ariane 5*

L’année suivante, nous avons répondu à un appel d’offre international pour le câblage en réseau bus du futur lanceur Ariane 5. À notre grande surprise, nous avons été sélectionnés

comme fournisseur unique alors que notre produit n'était pas complètement prêt. L'équipe du CNES a justifié son choix par le fait que :

- nous savions blinder efficacement les câbles, grâce à nos travaux de R&D en électromagnétisme ;
- nous savions miniaturiser et alléger les câbles grâce à notre téflon poreux Cellofon ;
- notre coupleur était un peu plus léger que celui du principal concurrent.

### *Réseau bus sur char Leclerc*

La société GIAT lance à la même période un appel d'offre pour câbler en réseau bus le char Leclerc. Bien que notre offre soit techniquement intéressante, elle préfère donner la totalité de la commande à Raychem, qui a de l'expérience industrielle en bus alors que nous n'en avons pas encore. Toutefois deux ans plus tard, lors des premières commandes de chars par l'Arabie Saoudite, des difficultés techniques provoquant des pannes complexes sont attribuées au bus. Nous intervenons, nous trouvons la panne ainsi que la parade. GIAT bascule alors sur nous la totalité de ses commandes de harnais bus, une bonne reconnaissance de notre expertise en réseaux bus.

### *Les câbles plats*

Ayant remarqué que les Japonais utilisaient des câbles plats, nous avons l'intention d'en fabriquer en interne. Nous sommes allés en Alsace voir Sony qui en importait du Japon. Ils nous ont dit que nous ne saurions jamais faire du produit en volume, et jamais de la qualité convenable. J'ai donc pris contact avec leurs fournisseurs japonais pour leur acheter des machines à produire en masse. Nous vendrions en Europe, eux en Asie, et nous serions en concurrence aux USA. Pour vendre à Sony en France, nous devons être homologués à Tokyo ; nous avons fait les démarches nécessaires qui nous ont permis de vendre à tous les Japonais en Europe.

Notre compétence en câble plat a intéressé les constructeurs automobiles, notamment Rover qui a équipé avec nos câbles un million de ses véhicules. Les autres équipementiers sont alors venus nous voir pour que nous en fassions autant pour eux. De 0 % de vente en automobile, nous sommes devenus le plus gros fabricant européen de câbles plats, avec 30 % du marché. Tout le câblage voiture est en train de basculer de câbles ronds en câbles plats, plus faciles à manipuler et moins coûteux à installer : les premières voitures entièrement équipées sortent l'an prochain. Cela nous confortait dans notre stratégie de volume en câble plat.

### *Le petit coaxial*

Nous avons aussi produit du très petit coaxial, par exemple pour équiper les échographes : à chaque capteur de la sonde correspond un petit coaxial ; dans le câble ombilical qui relie la sonde à l'ordinateur, se côtoient environ deux cents coaxiaux. Les ordinateurs dont la fréquence d'horloge ne cesse de monter constituent eux aussi un filon : de plus en plus de coaxiaux y remplacent les câbles multipaires classiques ; nous sommes en train de vendre des câbles miniatures pour des ordinateurs qui seront mis l'an prochain sur le marché.

### *Les cordons simples*

C'est pour produire en volume des cordons simples que j'ai acheté en 1993 une ferme à Mécringes, un village de cent cinquante habitants. Nous avons préservé l'aspect de la ferme, mais à l'intérieur tout a été peint en blanc ; on ne peut nous y joindre que par fax ou par email et c'est nous qui rappelons ; l'usine est au bord de l'eau. Résultat de tout cela : la productivité des ouvriers a brusquement augmenté de 20 %. La première personne que j'ai interviewée à ce sujet m'a dit : « *je vois le cheval dans le champ d'à côté ; pendant la pause je me balade au bord du Petit Morin ; nous ne sommes pas stressés* ». Un joli cadre améliore la productivité.

## *Un coût global compétitif*

Notre stratégie ne peut plus se limiter à une haute technologie, une haute qualité et un service rapide : elle doit permettre un coût global compétitif. Cela nous a conduits à fabriquer en volume des produits de pointe. Notre "motto" est désormais : « *Câbles & interconnectique pour technologies avancées* ».

### **Axon', groupe intégré**

Après avoir procédé à divers rachats de complément de gamme (élastomères, contacts, connecteurs), le "motto" évolue encore : « *Solutions avancées d'interconnectique* ».

#### *Encore une usine*

En 1996, la demande de câble plat augmentait de façon telle que je devais créer une usine de cent personnes. J'ai demandé à la DATAR si un site pouvait m'être proposé dans un centre ville – je voulais que les salariés puissent déjeuner chez eux le midi –, dans un environnement le plus agréable possible. J'ai reçu plusieurs propositions, dont une à quatorze kilomètres de Montmirail, dans le petit village d'Orbais l'Abbaye, dont le maire était prêt à nous vendre le cloître. Il y avait un grand jardin, c'était très joli, et situé tout près de l'abbaye, classée monument historique.

L'architecte des bâtiments de France ne voulait pas entendre parler d'une usine dans un site classé. Nous avons réagi en affirmant qu'il serait impossible en se promenant dans les jardins de voir qu'une usine est installée là, pas plus qu'en survolant le site en avion, tout simplement parce que nous allions l'installer *sous* la pelouse du cloître. C'est ce qui a été fait. Nous avons aménagé deux puits de lumière, l'un avec un jardin occidental près du parc, et l'autre au centre avec un jardin japonais et sa fontaine ; des glaces permettent aux ouvriers de voir les jardins.

Le maire, qui pratiquait une taxe professionnelle de 11 %, m'a demandé à quel taux je voulais être taxé. Comme d'habitude dans ces cas-là, je réponds 0 %. Il accepte sans discuter. Du coup c'est moi qui réagis :

« - *Mais c'est impossible !*

- *Si, si !* répond-il. *Je vais créer une communauté de communes, laquelle peut choisir sa taxe professionnelle ; elle peut s'additionner à celle de la ville, ou s'y substituer. On va donc voter qu'elle s'y substitue avec un taux de 0 % ».*

Quinze jours plus tard, il m'annonce que les maires ne sont pas d'accord. Je vais donc leur faire une présentation :

« - *Combien pouvez-vous accepter ?* m'ont-ils demandé.

- *Entre 0 % et 3 %, pas plus. »*

Après une nuit de délibération, ils ont décidé 3 %. Bien entendu les autres industriels ont protesté, moyennant quoi le maire les a tous reclassés en communauté de communes : tout le monde paie maintenant 3 % et globalement, comme Axon' paie des taxes professionnelles, le budget de la ville n'y perd pas.

### **Relocalisation à l'Est**

L'an 2000 a été marqué par une envolée des télécoms. Nous avons été les premiers à concevoir les cordons des UMTS. Pour répondre au volume de la demande nous avons estimé qu'il nous fallait huit cents personnes en production.

J'ai créé une nouvelle usine à Montmirail avec environ deux cents personnes. Pour le reste, j'ai cherché à produire dans des pays à bas salaires ; une première filiale a été créée en Lettonie où le chômage était important : les premiers embauchés avaient tous un diplôme d'ingénieur. Ensuite j'ai ouvert en Hongrie une filiale spécialisée en câble plat. Enfin, j'ai créé une usine en Chine à la demande de Nortel.

## *Un risque de dépôt de bilan*

Alors que nous y avons déjà produit beaucoup, Nortel a annulé toutes ses commandes ; j'ai dû réduire la voilure, non sans mal : cela a généré un surstockage de quarante-cinq millions de francs, menaçant l'équilibre financier de l'entreprise. Or, depuis quelques mois, je me savais atteint d'un cancer, et je craignais de devoir déposer le bilan si les banques l'apprenaient. J'ai informé les cadres que mon état de santé m'imposait un traitement de six mois après quoi je reprendrais mon poste, et qu'entre-temps je déléguerais beaucoup. Ensuite j'ai informé les banquiers en leur précisant que mon plan de succession était rédigé. Sur une dizaine de banquiers, un seulement a réduit ses concours en trésorerie ce qui a entraîné quelques adaptations, mais mes emprunts n'ont pas été remis en cause.

## *Le retour à l'euphorie*

Fin 2001 nous avons atteint 2 % de profit net après impôts et une croissance du chiffre d'affaires de 2 %, alors que tous nos confrères ont enregistré une baisse ; la connectique en France a baissé de 12,5 %, et plus de la moitié des entreprises du secteur ont fait des pertes. Nous étions donc très au-dessus de la moyenne de notre secteur. J'ai réagi en poussant à fond le spatial et le militaire où j'avais d'importantes commandes. Nous dépassions techniquement Gore, ce qui l'a conduit à se retirer du multiplexage spatial, ses ventes étaient devenues insuffisantes. Du coup, j'ai encore embauché une centaine de personnes pour le produire pour les clients de Gore, ce qui a porté l'effectif du groupe à mille cinq cents personnes. Notre chiffre d'affaires consolidé a alors atteint cinq cent cinquante millions de francs.

Début 2002, mon traitement est terminé, et j'espère en avoir fini avec mon cancer. Cela dit, une de mes filles contribue de façon croissante à la direction de l'entreprise. Ingénieur de formation, elle préside une entreprise que nous avons achetée dans la région parisienne et me seconde déjà à Montmirail un tiers du temps, car je la destine à me succéder. Nos vendeurs export sont euphoriques parce que l'Asie redémarre : nos usines de câble plat fonctionnent sept jours sur sept. Je suis sûr que la France va devenir elle aussi euphorique, car j'ai planifié de gros investissements, ce qui me conduira probablement à une augmentation de capital.

## **DÉBAT**

### **Être attentif**

**Un intervenant :** *Votre exposé présente une grande similitude avec celui de Jean-Paul Bucher<sup>1</sup> qui nous a raconté la même histoire, quoique dans un tout autre domaine, celui de la restauration. Quels en sont les ingrédients communs ? Un formidable amour de son métier, un appétit de conquête communicatif, une extrême vigilance à l'égard des attentes du marché, une attitude tout à fait similaire à l'égard de ses clients et de ses collaborateurs. Il nous a parlé aussi de ses filles.*

**Int. :** *J'ajoute que, maintenant qu'il a cent cinquante restaurants, il nous a fait sentir que les choses ne peuvent plus se passer de la même façon.*

**Joseph Puzo :** Jusqu'à cent personnes, voire cent cinquante, tout est oral dans l'entreprise. J'ai aussi managé par la géographie. Par exemple, j'ai voulu que la machine à café soit au milieu de l'usine pour que les gens des autres services gardent le contact avec ceux qui produisent ; j'ai affecté les locaux de telle façon que les commerciaux soient obligés de passer par les bureaux des études pour rejoindre leur propre bureau, ceci afin d'aplanir les tensions entre les deux services.

---

<sup>1</sup> Jean-Paul Bucher, *Bâtir un empire de la bonne chère*, séminaire Vie des Affaires, 2002 (ref : VA110102).

J'ai bien sûr des syndicats en face de moi. Leurs représentants se dévouent le plus souvent de façon désintéressée à la cause des autres, mais parfois, et c'est heureusement exceptionnel, il arrive que tel ou tel se fasse élire pour bénéficier de la protection de l'inspection du travail, alors qu'il fait preuve d'un laxisme inadmissible dans son activité professionnelle. Il m'est arrivé de devoir contrer ce genre de situation bien que cela demande beaucoup de temps et d'énergie.

Vis-à-vis des syndicats, je joue le plus possible la clarté. Les débats ont été particulièrement houleux à propos des trente-cinq heures que finalement je n'ai pas mises en place, n'ayant pas l'accord de l'ensemble des représentants. Après une tentative de déstabilisation initiée par l'un des syndicats, j'ai décidé de faire une communication, non pas en réunissant comme à l'habitude tout le personnel, ce qui permet aux syndicats de manifester haut et fort, mais par un courrier envoyé au domicile de chaque salarié. J'ai rappelé la loi, j'ai expliqué ma décision, j'ai ajouté les photocopies de tous les tracts syndicaux en y joignant mes réponses. Je m'attendais à recevoir en retour des récriminations ou des lettres anonymes ; en réalité j'ai essentiellement trouvé des expressions de satisfaction suite à cette mise au point, et des propositions constructives. Depuis cet événement, le calme est revenu. Le fait d'être très attentif au social n'empêche pas d'être face à des syndicats ou de petites minorités très agressives.

### **La politique du personnel**

**Int. :** *Quelle est votre politique de gestion du personnel ?*

**J. P. :** À Montmirail je n'embauche que des débutants. Si un poste devient trop difficile pour son titulaire, je crée pour lui un autre poste moins exigeant de sorte que personne ne perde la face. Je ne licencie pas quelqu'un qui est débordé par la croissance de l'entreprise.

Dans les filiales mon seul interlocuteur en est le plus haut responsable. S'il ne donne pas satisfaction, je le lui fais savoir, et si l'amélioration que j'attends ne se produit pas au bout d'un an ou deux, j'ai recours au licenciement.

Il n'y a pas d'augmentation générale. Toutes les augmentations sont individualisées. Elles sont annoncées pendant l'entretien d'évaluation, ce qui oblige à la franchise. Ma politique est de reconnaître la performance par des augmentations plus significatives sans pour autant décourager les gens qui se situent dans la moyenne.

**Int. :** *Qu'est-ce qui fait que votre personnel reste à Montmirail ?*

**J. P. :** Lors de mon arrivée, Montmirail était une ville de vieux, habitée par les agriculteurs retraités des environs, et les jeunes allaient travailler ailleurs. Or le simple fait d'offrir de nombreux stages de fin d'études et de passer de cent à environ huit cents salariés dans l'usine, a progressivement transformé la ville. Alors qu'au début le nombre de bistrots ne cessait de se réduire, il y a maintenant quatorze restaurants.

Les locations ne sont pas chères : pour le prix d'un studio à Paris, vous avez un grand pavillon à Montmirail. De la même façon, un pavillon s'y achète le prix d'un studio parisien. J'ai incité les gens à acquérir leur résidence. Ils commencent généralement à y songer quand ils ont six ou sept ans d'ancienneté.

Sous la houlette du lycée technique de Sézanne et en liaison avec le collège de Montmirail, j'ai aussi créé un CAP de connectique, proposé à des élèves risquant de se faire exclure du système scolaire. Il a très bien marché pendant presque dix ans, ce qui a permis à pas mal de jeunes de Montmirail de s'intégrer dans l'entreprise. Mais l'Éducation nationale a maintenant tendance à orienter les jeunes sur une classe de seconde, ce qui remet en cause l'existence de ce CAP.

Si les gens partent, c'est généralement pour des raisons familiales, le plus souvent pour suivre leur conjoint. Au début je n'embauchais pas les conjoints, mais la société étant devenue assez grosse, j'en accepte maintenant le principe.

Cela dit, si quelqu'un quitte l'entreprise, je refuse de le réembaucher, sauf cas tout à fait exceptionnel. Cette règle est connue de tous. De plus, je n'accepte pas de le retrouver comme correspondant d'Axon' chez un client ou un fournisseur : personne ne peut avoir un pied hors de l'entreprise et l'autre à l'intérieur.

## La relation à l'environnement

**Int. :** *Avez-vous des liens avec les entreprises de la région ?*

**J. P. :** J'ai constitué un club informel des chefs d'entreprise de Montmirail où plus de vingt sociétés emploient plus de vingt salariés. Nous invitons le maire de la commune à chacune de nos huit réunions annuelles. Chaque patron raconte l'évolution de son entreprise, en particulier en matière d'emploi. Nous avons convenu de ne pas débaucher les gens travaillant chez des confrères à Montmirail. Ça marche assez bien. Pour ce qui nous concerne, comme de toute façon nous devons former les gens, autant embaucher des chômeurs ou des débutants complets.

**Int. :** *Qu'attendez-vous par exemple des collectivités territoriales ou des services locaux de l'État ? Que leur proposez-vous ?*

**J. P. :** D'une façon générale, je recommande de veiller à ce que les infrastructures soient favorables au développement des entreprises. Une zone industrielle à la campagne n'est viable que si au moins une route "12 tonnes" et "hors gel" permet d'y accéder. Par ailleurs, on observe que les entreprises se développent là où habitent les cadres : toute mesure favorisant l'implantation de sièges sociaux en province serait donc bénéfique au développement local. Pour l'anecdote, je n'ai pas de liaison rapide sur internet à Montmirail et le téléphone portable ne fonctionne toujours pas à Orbay l'Abbaye.

L'affaire Juppé qui bénéficiait à bas prix d'un logement HLM, a fait du tort à Montmirail. Comme j'embauchais beaucoup, j'avais incité les offices d'HLM à construire des logements dans lesquels se côtoyaient des cas sociaux et des membres de mon personnel : je pouvais décider prioritairement d'affecter à ces derniers un appartement – cela concernait environ 5 % du parc –, sachant qu'en contrepartie je finançais les HLM dans le cadre du 1 % légal. Les cas sociaux étaient dispersés ; l'ambiance en ville était bonne.

Après l'affaire Juppé, on m'a fait savoir qu'on ne voulait plus de mes cadres et mes priorités ne devaient plus s'appliquer qu'à des cas sociaux. Or je n'en avais pas, puisque je payais les gens plus que le Smic, et souvent les deux conjoints travaillaient. Petit à petit des zones de concentration de cas sociaux se sont formées dans les HLM. Le même phénomène s'est produit dans les agglomérations environnantes. L'ambiance en ville s'est considérablement dégradée. Ma recommandation est de réserver dans les HLM 25 % des logements à des gens à haut salaire, sans augmenter pour autant leur loyer, en contrepartie de l'effort qu'ils font d'être là : leur présence ne peut que réduire les risques de dérives sociales.

Présentation de l'orateur :

Joseph Puzo : ingénieur en électronique INSA, MBA-INSEAD ; ingénieur technique-commercial IBM (7 ans) Paris ; chef de projet diversification OMEGA (4 ans) Suisse ; PDG AXON'CABLE depuis 1980 Montmirail (Marne).

j.puzo@axon-cable.fr

www.axon-cable.fr

Diffusion juillet 2002