

Elles travaillent « à l'allemande » et font un tabac à l'export

COMPÉTITIVITÉ Le rapport Gallois remis dans quelques jours proposera des remèdes aux maux de l'industrie française. L'occasion d'un zoom sur trois entreprises qui brillent à l'international. Leur obsession : l'excellence technique et managériale.

ODILE ESPOSITO

Ne dites pas à Olivier Passot, Bruno Bouygues ou Bernard Reybier que l'industrie française est moribonde, ils pourraient bien vous rire au nez. Le premier, PDG de Revol, réussit à vendre aux Chinois sa porcelaine culinaire fabriquée dans la Drôme. Le deuxième, directeur général de GYS,

a conquis l'Allemagne avec ses postes de soudure à l'arc « made in Mayenne ». Et le troisième, PDG de Fermob, a envahi les grands squares new-yorkais avec ses fameuses chaises pliantes métalliques « Bistro » produites dans l'Ain.

Leur secret commun : une innovation permanente pour construire une marque forte et garder des prix suffisamment rémunérateurs; et une internatio-

nalisation « sans complexe », selon l'expression de Bernard Reybier qui, la semaine dernière encore, présentait ses meubles au salon Furniture China de Shanghai. Bruno Bouygues, de son côté, enchaînait les rendez-vous avec les clients du monde entier à la foire Automechanika de Francfort. Une vraie stratégie industrielle et commerciale à l'allemande, en somme.

Le pari n'est pas facile pourtant car, dans chacun des secteurs

d'activité de ces PMI, la guerre des prix fait rage.

« Dans les années 1980-1990, la porcelaine à bas prix a commencé à envahir la France et mon père, qui dirigeait alors la société, a décidé de se concentrer sur la clientèle des restaurateurs, très exigeante en matière de qualité », se souvient Olivier Passot, descendant de la onzième génération des fondateurs de cette entreprise familiale née en 1789.

Mais, une fois arrivé à son tour aux manettes, ce jeune patron de 40 ans décide de revenir vers le grand public. « J'ai eu le sentiment qu'il nous fallait construire une marque et donc être visibles », explique-t-il.

Un souci qui anime aussi Bernard Reybier lorsqu'il reprend, en 1989, le petit atelier de mobilier métallique qui n'emploie plus alors qu'une douzaine de personnes. « J'ai décidé de faire de Fermob une marque », raconte-t-il. Notre ambition n'était pas de vendre le plus de sièges possibles, mais de nous concentrer sur du mobilier à valeur ajoutée créative, avec un fort contenu en design, et de capitaliser sur notre origine française qui, dans ce domaine, est une bonne carte de visite. »

Chez GYS, lorsqu'ils reprennent en 1997 cette affaire à la barre du tribunal de commerce, il est difficile au départ, pour Nicolas Bouygues et son fils Bruno, de capitaliser sur la marque ou sur un label « made in France » de moins en moins prisé dans les produits industriels. Alors ils décident de miser sur la technique, avec un catalogue allant des postes de soudure à l'arc aux chargeurs de batteries automobiles et aux équipements de carrosserie. Mais aussi



« Les entreprises ont souvent beaucoup plus de savoirs en interne que ce qui est contenu dans leur offre commerciale. La grande force des Allemands, c'est de surajouter des savoirs dans leurs produits. » **BRUNO BOUYGUES (GYS)**

Revol exporte 66 % de ses 18 M€ de chiffre d'affaires, Fermob, 46 % de ses 38 M€ et GYS, 50 % de ses 58 M€.



« Exporter, c'est vendre à des clients. Pour moi, il n'y a pas de différence entre un client français et un client allemand ou japonais. »

BERNARD REYBIER (FERMOB)



Produites dans l'Ain, les chaises métalliques colorées de Fermob conquièrent le monde. À New York, leur version bistro fait fureur dans les squares. [DR]



Le fameux « gobelet froissé » de Revol s'est vendu à plusieurs millions d'exemplaires à travers le monde. [DR]



Chez GYS (postes de soudure à l'arc, chargeurs de batteries, équipements de carrosserie...), la direction a fortement misé sur la technique et sur une intégration poussée pour « maîtriser complètement la qualité ». [DR]

sur une intégration très poussée de leur production, ce qui nécessite des compétences pointues dans tous les domaines, de l'électronique à la plasturgie et aux matériaux.

Une démarche anachronique quand les industriels ont tendance au contraire à se concentrer sur un ou deux savoir-faire et à acheter le reste? « Une intégration poussée est la seule façon de maîtriser complètement la qualité et de capitaliser sur des technologies qui permettront à l'entreprise de se réinventer en permanence, rétorque Bruno Bouygues. C'est une source de productivité et le meilleur moyen de se battre contre les Chinois! »

OBJECTIF : « COMPLIQUER LA VIE DES CHINOIS »

Et il faut se battre, justement. Car, très vite, les nouveaux dirigeants de GYS voient eux aussi la concurrence se durcir, avec une « forte polarisation, accélérée par le développement d'Internet, entre les produits pas chers venus d'Asie et les produits ultra-technologiques, proposés notamment par les Allemands ou les Coréens, indique le directeur général. Face à cela, l'offre française était mal adaptée, car orientée vers la moyenne gamme demandée par

sommes aperçus que le soudeur allemand voulait un appareil doté d'un système d'exploitation avec possibilités de réglage pour maîtriser le procédé. Nous avons donc rapidement mis en place la recherche nécessaire pour répondre à cette demande plus sophistiquée. »

Surveiller la demande, humer les tendances, telle est l'obsession de ces dirigeants toujours entre deux avions. « Notre catalogue est passé de deux pages au démarrage à cent aujourd'hui, se réjouit Bernard Reybier. Et Fermob a désormais la réputation d'apporter chaque année quelque chose de neuf sur le marché du meuble, que ce soit en matière de forme ou de couleur. » « L'innovation est fondamentale dans notre stratégie, confirme Olivier Passot, chez Revol. Si nous n'avions pas misé dessus ces dix dernières années, nous ne serions plus là aujourd'hui. »

La PMI travaille sur le design, mais aussi sur les matériaux. La mode est à l'utilisation des ardoises en guise d'assiettes? Revol met au point une ligne de produits baptisée Basalt, imitant l'ardoise à la perfection, mais tout en étant plus légère et hygiénique.

De même, face à l'engouement pour l'induction, la PME a deve-

ZOOM

Un impératif : trouver et fidéliser les hommes

« Lorsque j'ai repris Fermob, mon premier investissement a été dans les ressources humaines », se souvient Bernard Reybier qui a fait depuis passer ses effectifs de 10 à 200 personnes. « J'ai sans doute toujours surinvesti au niveau des compétences par rapport à la taille de la société, reconnaît-il. Mais nous avons su fidéliser nos collaborateurs. » Une tâche parfois ardue : « Il faut compter un mois avant qu'un ouvrier intérimaire ou en CDD soit vraiment opérationnel, indique Olivier Passot, le PDG de Revol. Mais parfois, une fois formé, il quitte l'entreprise très vite. » Compliqué aussi d'attirer des compétences nouvelles. Bruno Bouygues souligne la « dif-

ficulté de continuer à monter en savoir technique ». GYS emploie pourtant déjà 41 chercheurs ainsi que 60 ingénieurs et techniciens à Laval! « Nous avons profité de la délocalisation en Asie de nombreux équipementiers télécoms pour recruter des ingénieurs et des techniciens très pointus en électronique et en informatique industrielle », raconte-t-il.

Avec des projets plein la tête, ces patrons aimeraient aller plus loin. Leur souhait? « Un peu moins de rigidité sur le marché du travail », résume Bernard Reybier. Pour conserver un droit à l'erreur et faire face aux fluctuations des commandes, Fermob et Revol gardent un volant d'intérimaires. À contrecœur... ▼ O. E.

jectif avoué d'Olivier Passot dans cette boulimie d'innovations : « Compliquer la vie des Chinois », toujours très prompts à copier les innovations.

INTERNATIONALISER SANS NUIRE AUX SITES FRANÇAIS

Des Chinois qui sont aussi, de plus en plus, devenus des clients... Grâce aux multiples partenariats noués avec des écoles de cuisine et des chefs prestigieux, grâce aussi à quelques produits devenus culte comme le fameux « gobelet froissé » qui s'est vendu à plusieurs millions d'exemplaires à travers le monde, Revol exporte 66% de ses 18 millions d'euros de chiffre d'affaires. Chez Fermob, ce taux atteint 46% pour un chiffre d'affaires de 38 millions et, chez GYS, l'international apporte la moitié des 58 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Une internationalisation qui ne nuit pourtant pas, loin de là, aux usines françaises des trois PMI. Revol fabrique toutes ses porcelaines à Saint-Uze, au sud de Lyon, avec 200 salariés. Fermob, lui, est implanté à Thoisy, dans l'Ain. Son usine, qui emploie 195 per-

sonnes, se veut un modèle en matière d'organisation industrielle, notamment pour réduire les délais de livraison, mais aussi de respect de l'environnement. L'entreprise s'est également dotée d'un petit site de production en Asie pour servir les marchés locaux car « nos produits sont difficiles à transporter par avion, explique Bernard Reybier. Idéalement, il faudrait faire la même chose en Amérique du Nord, mais nous ne sommes qu'une PME... »

GYS, de son côté, vient d'ouvrir en Allemagne un vaste « campus » employant 50 personnes et réunissant forces de vente, showroom, bureau d'études et centre de formation. « Nous avons aussi investi dans une usine en Chine. Nous sommes en train de former le middle management et nous commençons à y fabriquer des produits très simples, avec l'objectif de monter en volume », précise Bruno Bouygues.

Une menace pour le site de Saint-Berthevin, qui emploie 320 salariés à proximité de Laval? « Absolument pas, assure le dirigeant. Nous sommes en train de faire également une grosse extension de notre usine

française. Mais nous souhaitons avoir un campus intégré sur chaque continent et les usines doivent servir cette ambition géographique. Et il faut également savoir que le top management d'une filiale chinoise coûte désormais aussi cher que son équivalent français. Pour les postes de middle management, les Chinois coûtent environ 30% de moins que les Français. Seule la main-d'œuvre non qualifiée reste nettement moins chère en Chine, avec un rapport de 1 à 6. Il faut donc que la densité de main-d'œuvre directe dans nos produits soit la plus faible possible. Plus facile à dire qu'à faire sans doute...

Innovation, audace, prise de risques, tel est donc le lot quotidien de ces dirigeants de PMI. À l'heure où l'industrie française s'interroge sur ses faiblesses et son futur, leur expérience vaut bien des beaux discours! ▼

EN SAVOIR PLUS

UN SITE UTILE
La Fabrique de l'industrie (www.la-fabrique.fr), présidée par Louis Gallois, se veut un lieu d'échanges de réflexions et de témoignages sur l'industrie et sur son devenir.

« Avec des salariés qui ont 20 ans d'ancienneté en moyenne, nous avons une lourde responsabilité sociale. Mais nous ne pouvons nous passer d'un volant minimum d'intérimaires. C'est le seul moyen pour nous de garder de la flexibilité. »

OLIVIER PASSOT (REVOL)

le marché domestique. Par exemple un artisan français qui achète un poste de soudure va souvent se contenter de la seule fonction on/off. Mais quand nous avons voulu proposer nos produits en Allemagne au début des années 2000, nous nous

loppé une gamme de cocottes baptisée Revolution, capables de passer des plaques à induction au four classique ou au micro-ondes. Elle a pour cela créé une céramique technique brevetée, avec l'aide du groupe de matériaux Imerys. Ob-