

Réussite

Une PME française fournit Volkswagen en postes à souder

Preuve des qualités développées par les entreprises françaises sur le marché allemand, le contrat mondial pour le référencement et l'achat de postes à souder que vient de signer une PME française avec le groupe Volkswagen.



« Miser sur l'innovation pour concevoir des produits uniques, très techniques et visant des marchés de niche. »

Gys, qui emploie 340 personnes près de Laval (Mayenne) fabriquera ces outils, destinés à toutes les marques du groupe (VW, Seat, Audi, Porsche, Skoda...), sous la marque d'outillage de Volkswagen, VAS. L'entreprise, dirigée par Bruno Bouygues, CCE, est largement tournée vers l'international. Elle possède une usine en France, une autre en Chine, une filiale en Angleterre et une autre en Inde. L'Allemagne, où elle a un siège social, fait depuis longtemps partie de ses priorités et Bruno Bouygues n'hésite pas à dire qu'une des clés de la réussite de Gys est cette volonté de « marier génie français et savoir-faire allemand ».

Entretien

CCE International : Pourquoi vous êtes-vous très tôt tourné vers l'Allemagne ?

Bruno Bouygues : Gys a clairement défini sa volonté de devenir un groupe franco-allemand, c'est la genèse de notre stratégie et son épine dorsale. La réussite du fameux modèle alle-

mand mais surtout l'impeccable réputation technologique de nos voisins d'Outre-Rhin nous sont apparus comme l'excellence à atteindre. A l'évidence, notre entreprise pouvait apprendre et grandir en Allemagne pour comprendre les secrets de cette réussite allemande, s'en inspirer et se réinventer. Cela a demandé beaucoup de souplesse, des changements profonds mais nous sommes gagnants : apprendre avec les meilleurs ne peut être que payant !

CCE : Comment avez-vous procédé concrètement pour mettre Gys à l'heure allemande ?

B. B. : Voilà huit ans, nous avons monté une première structure en Allemagne pour réduire le fossé culturel et comprendre les limites de notre offre produit. Cet examen s'est fait via un programme d'amélioration de la qualité des produits fabriqués en France : il nous fallait répondre à l'exigence allemande très forte sur les produits existants. Les distributeurs allemands ont audité nos postes à souder et ont pointé leurs faiblesses, les voies



Le site français de Gys, près de Laval en Mayenne.

d'amélioration possibles et nous les avons écoutés. Nous sommes montés en gamme technologiquement pour devenir très pointus et exister sur le marché. Pour cela, nous avons fait le pari de la Recherche et Développement : notre effectif en R&D n'a cessé de grossir jusqu'à atteindre quarante-sept personnes. Cela demande aussi de la patience puisque nous avons quand même pris douze ans pour nous remettre à niveau ! Mais c'est là l'ADN de Gys : miser sur l'innovation pour concevoir des produits uniques, très techniques et visant des marchés de niche. Cela nous assure ventes et notoriété. En 2013, Gys a reçu le trophée Innovation pour un produit industriel lors du salon Industrie Lyon, le prix de l'innovation donné par ST Microelectronics et le prix de l'innovation donné par Infineon. Ces récompenses, viennent, comme la reconnaissance de Volkswagen, couronner le travail des équipes de Gys et valider notre démarche.

CCE : Et au niveau de vos équipes ? Comment construire une cohésion d'entreprise avec des équipes binationales dans deux pays ?

B. B. : Nous avons mis en place un programme de rotation des collaborateurs clés français et allemands entre nos sites allemands et français. Il faut qu'hommes et femmes travaillent ensemble quotidiennement, se connaissent et construisent des liens pour permettre des échanges fluides, libres. Nous veillons donc à ce que tous se connaissent. Ce qui est valable en interne fonctionne aussi avec l'environnement de l'entreprise : il faut du lien. Donc, depuis sept ans, l'équipe de la direction générale se déplace deux fois par mois pour construire des relations privilégiées avec nos distributeurs, fournisseurs et universités en Allemagne. Gys vient d'ouvrir Outre-Rhin un vaste « campus » employant cinquante personnes et réunissant force de vente, *showroom*, bureau d'études et centre de formation. Cet investissement supplémentaire en Allemagne doit nous permettre de grandir avec une équipe commerciale et technique apte à mieux couvrir le pays.

CCE : Vous vous êtes inspirés des méthodes allemandes pour pénétrer le marché allemand, battre les Allemands sur leur propre terrain n'est pas évident. Comment avez-vous procédé ?

B. B. : « LE » secret de l'industrie allemande, c'est l'innovation. Gys innove : nous avons donc parié sur la recherche et le développement en déployant aussi un programme de recherche en France pour monter en gamme. Il nous paraissait indispensable de réussir en Allemagne pour être crédible à l'export, c'était pour nous un gage de crédibilité technologique pour aller ensuite vers d'autres marchés. Nous avons donc étudié ce marché allemand de manière approfondie et nous nous sommes adaptés pour y répondre. Nous avons développé une nouvelle gamme de produits plus pointus pour l'Allemagne afin de pouvoir apporter une réponse à l'offre de nos confrères allemands. Et puis nous avons réfléchi à une stratégie de prix très agressive et choisi d'exister avec des produits en marques distributeurs pour répondre à des problématiques particulières du marché allemand.

CCE : Quelles techniques marketing allemandes vous inspirent ?

B. B. : Je pense que le quadrillage des salons et autres événements commerciaux de manière systématique est impératif et payant. Gys sillonne inlassablement les salons, et dans la durée. C'est laborieux, chronophage, c'est un travail de fourmi, mais les parts de marchés se grignotent ainsi. A cet égard, les autorités allemandes, fédérales et locales ont mis en œuvre une politique coordonnée pour envoyer des émissaires officiels lors de toutes les rencontres commerciales importantes et appuyer les chefs d'entreprise. Ce partenariat entre officiels et entrepreneurs lors des salons est codifié, très simple en termes logistique (Internet, vidéo et documents standards) mais d'une rare efficacité. Cela envoie un message unique à l'étranger et renforce la marque *Made in Germany*. Je crois que nous serions bien inspirés de les observer là-dessus. ●

« Il nous paraissait indispensable de réussir en Allemagne pour être crédible à l'export »

Gys

- Produits : postes à souder et chargeurs de batteries
- CA 60 millions d'euros
- 50 % à l'export