L'École de Paris du management, en partenariat avec

La Fabrique de l'industrie et l'UIMM

présente :

Séminaire Aventures Industrielles

L'UNION FAIT LA FORCE

AVEC

Gilles PERNOUD, président d'AGP Développement et du groupe Georges Pernoud

Le 17 février 2016

l'École de Paris du management

La Fabrique de l'industrie laboratoire d'idées

Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

EN BREF

En 2000, une dizaine de moulistes d'Oyonnax se rencontrent pour voir comment faire face à la montée de la concurrence asiatique. Trois d'entre eux décident d'unir leurs forces en se regroupant au sein d'une société de services, AGP Développement, dont ils détiennent chacun 33 %. Une charte permet de préciser les règles de partage des dépenses et surtout d'attribution des marchés, et différentes fonctions sont progressivement mutualisées : directeur commercial, directeur des achats, comptabilité, informatique, navette de livraison, bureau d'études en Inde, etc. On leur avait dit « ça ne marchera pas ! », mais les résultats sont là : de 70 salariés et 7 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2000, ils sont passés à 200 salariés et 24 millions d'euros aujourd'hui. Entre-temps, la moitié des moulistes d'Oyonnax a disparu. Les membres d'AGP Développement aimeraient désormais faire des émules, mais encore trop peu d'entreprises se laissent convaincre par leur exemple…

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

EXPOSÉ

Après un bac technique en plasturgie et un BTS, j'ai suivi une formation d'ingénieur en cours du soir. Puis, en 1989, j'ai rejoint l'entreprise créée par mon père en 1971 à Oyonnax, que l'on peut considérer comme la capitale française de la plasturgie. En 1994, mon père est décédé brutalement et j'ai dû reprendre l'entreprise au pied levé, avec mon frère Philippe. Elle comprenait alors une douzaine de salariés.

2001, la création d'AGP Développement

En 2000, à l'occasion d'une formation en cours du soir suivie par une dizaine de moulistes de la vallée d'Oyonnax, nous nous sommes demandés comment faire face à la concurrence asiatique qui ne cessait de se renforcer. Après Taïwan, c'était désormais la Chine qui commençait à proposer des moules beaucoup moins chers que les nôtres. À l'issue d'une année de réflexion, trois de ces dix entreprises ont décidé d'unir leurs forces en se regroupant au sein d'une structure baptisée AGP Développement.

La complémentarité des savoir-faire

Nous sommes trois moulistes et donc, a priori, en concurrence les uns vis-à-vis des autres. Ce qui nous a permis de travailler ensemble est la complémentarité de nos savoir-faire. La société JP Grosfilley est experte dans les pièces techniques multimatières et multicomposants. Collomb Mécanique est spécialisée dans la fabrication d'emballages, notamment dans le domaine alimentaire, avec des techniques très performantes comme l'IML (in-mould labelling, étiquetage dans le moule), ou encore la réalisation d'emballages avec des parois très minces ou à très grande cadence. Quant au groupe Georges Pernoud, notre cœur de métier consiste à fabriquer des moules d'injection monomatière pour permettre de produire en plastique des pièces auparavant réalisées en métal. Dans l'automobile, c'est le cas, par exemple, des pièces sous capot moteur, des rétroviseurs, des trappes à carburants, ou encore des poignées de portes. Pour le secteur du bâtiment, nous fabriquons des compteurs d'eau ou encore des systèmes de chauffage.

L'un des secrets de notre bonne entente est d'avoir veillé à définir très clairement nos domaines d'activité respectifs et leurs éventuelles zones de recouvrement, ainsi que la façon dont nous gèrerions ces dernières.

Des préoccupations communes

Nous avions des préoccupations communes. La première était la nécessité de travailler sur les métiers de demain pour pouvoir offrir toujours plus de services à nos clients et leur assurer la qualité qu'ils attendent.

Nous avions également envie de renouveler notre démarche commerciale car, en tant que techniciens, nous n'étions pas toujours très performants face à des acheteurs. Nous avons décidé de participer ensemble à des salons, mais aussi d'embaucher un directeur commercial, ce dont nous n'avions pas les moyens au niveau de chaque entreprise.

La nouvelle structure était aussi destinée à nous permettre de mutualiser d'autres fonctions

comme la comptabilité, les achats, l'informatique, les transports…

Enfin, nous attendions de cette structure qu'elle nous aide à prendre du recul pour y voir plus clair sur notre activité. Nous voulions définir une stratégie commune tout en préservant l'autonomie et la "souveraineté" de chaque société.

Le choix de la structure juridique

Pour la structure juridique, nous avons d'abord envisagé un GIE (groupement d'intérêt économique), solution la plus répandue pour ce type de projet. Mais il nous a semblé que l'engagement de chacun des participants serait plus fort si nous adoptions un statut de SAS (société par actions simplifiée), et c'est ce que nous avons fait. Le capital a été fixé à 39 000 euros et chacune des sociétés a investi un tiers de cette somme, de façon à disposer du même nombre de voix lors des votes. Il ne s'agit pas d'une holding, mais simplement d'une société de services détenue à 33 % par chacune des trois sociétés.

2001-2004, l'apprentissage

Nous avons créé un comité de direction bimensuel et recruté un consultant pour nous aider à structurer le Groupe. Nous avons, par ailleurs, embauché un directeur commercial, un informaticien et un responsable des achats, qui a renégocié tous les contrats cadres.

Travailler ensemble

La création d'AGP est d'abord une "histoire d'hommes" : nous étions six autour de la table, deux par société, et nous avons dû apprendre à travailler ensemble. Travailler en commun n'est jamais évident pour des "Gaulois" qui ont toujours un peu de mal à s'entendre avec leurs voisins… C'était difficile aussi bien pour nous, les dirigeants, qui avions toujours peur que les autres entreprises nous prennent nos clients ou nos salariés, que pour nos collaborateurs, à qui nous demandions de travailler avec ceux qui, auparavant, étaient leurs concurrents : « Vous dites qu'ils sont meilleurs que nous pour telle tâche, mais ce n'est pas vrai. » Ce n'est qu'à partir de 2008 que tous les salariés sont vraiment entrés dans une démarche de collaboration entre les trois entreprises. Pour y parvenir, nous avons créé des commissions communes dans lesquelles nous avons mobilisé d'abord les directeurs, puis les responsables de secteurs et les salariés.

La nomination d'un directeur

Au bout d'un an et demi, le consultant qui pilotait la structuration du Groupe a estimé que le dispositif était en place et nous a suggéré d'en prendre la direction à tour de rôle, avec des rotations tous les six mois. Nous nous y sommes essayés pendant un an, mais cela a été un échec. Rétrospectivement, nous nous sommes rendu compte qu'à chaque comité, nous répétions les mêmes choses, preuve que rien n'avançait. Pendant une réunion, il est facile de se mettre d'accord sur ce qu'il faut faire, mais ensuite, quand chacun retourne dans son entreprise, il est happé par les préoccupations du quotidien et a tendance à reporter à plus tard ce qui concerne le Groupe.

Ceci nous a conduits à recruter un nouveau consultant qui est devenu directeur général de la SAS. Il avait pour mission de "penser AGP" et de s'assurer que la stratégie définie soit effectivement mise en œuvre. Embauché à temps partiel (tous les quinze jours, il passait trois jours chez AGP), il était intéressé financièrement au développement du Groupe, avec un cahier des charges très simple : « Il faut que tu sois rentable. » Le directeur d'AGP doit s'assurer en permanence que

chacun des trois partenaires progresse, même si ce n'est pas forcément au même rythme que les deux autres. Tout le monde doit être gagnant d'une façon ou d'une autre, sans quoi le groupement irait à l'échec.

La désignation d'un directeur a eu également l'avantage d'éviter que le président de la SAS (d'abord Jean-Pierre Grosfilley, puis moi-même) bénéficie d'un pouvoir de décision supérieur à celui des deux autres entités. Dans la configuration que nous avons mise en place, les trois entreprises définissent ensemble la stratégie et le directeur est chargé de l'exécuter.

Une première unité de production commune

Dès 2001, nous avons créé une première unité de production commune. Ma société était la seule des trois à maîtriser la découpe au fil. Nous avons transféré nos deux machines dans une nouvelle unité baptisée AGP Fil. Aujourd'hui, elle comprend quatre machines et réalise 450 000 euros de chiffre d'affaires. Comme l'usine AGP Fil est très rentable, nous venons d'investir 400 000 euros dans de nouvelles machines, qui nous permettent de proposer des heures de sous-traitance à un prix très compétitif. Nous avons ainsi réussi à descendre en dessous du taux horaire moyen de certains pays low cost. Au début, AGP Fil travaillait à 100 % pour le Groupe. Aujourd'hui, 50 % de son chiffre d'affaires se fait au sein du Groupe et 50 % pour des sociétés extérieures, afin de minimiser le risque.

2005, la charte

En 2005, nous nous sommes dotés d'une charte qui a été complétée au fil du temps et qui compte aujourd'hui une trentaine de pages. Elle rappelle l'importance d'échanger entre nous, de fédérer les équipes, d'optimiser notre développement, de réduire les coûts et de gagner du temps, et surtout, elle fixe les règles qui nous permettent de nous répartir les dépenses et les marchés.

Répartir les dépenses

Par exemple, le directeur commercial travaille actuellement à 10 % de son temps pour Collomb, à 55 % pour Grosfilley et à 35 % pour Georges Pernoud. Il est payé au prorata du temps qu'il consacre à chaque société, et cette répartition fait l'objet d'une convention.

Répartir les marchés

La charte définit les spécificités de chacune des trois sociétés, en fonction desquelles les marchés leur sont attribués de façon prioritaire. Par exemple, si je suis consulté pour une pièce bimatière, je fais sous-traiter le marché à Grosfilley. De son côté, Grosfilley s'engage à respecter les conditions de vente que j'ai acceptées vis-à-vis de mon client. Si Grosfilley ne peut pas prendre la commande faute de disponibilité, j'ai le droit de la réaliser moi-même.

Pour nos clients, la création d'AGP a eu l'avantage de permettre de réduire le nombre de comptes fournisseurs.

L'évolution des règles

Chaque fois que l'attribution d'un marché est sujette à discussion, nous abordons la question lors du comité de direction et nous établissons une nouvelle règle, de façon à ce que la conduite à tenir soit bien claire pour tous nos collaborateurs.

Un jour, par exemple, un client a contacté AGP pour des pièces destinées au secteur du BTP

(bâtiment et travaux publics), domaine inhabituel pour nous. Nous avons décidé de nous partager le travail : une pièce a été réalisée en emballage par Collomb, l'autre en bimatière par Grosfilley, et une règle spécifique a été définie pour les commandes à venir de ce client.

L'objectif est de trouver des solutions pour que, dans tous les cas, le marché reste au sein d'AGP plutôt que de partir à la concurrence.

2005-2007, le Groupe en ordre de marche

À partir de 2005, la charte ayant été signée et le Groupe étant en ordre de marche, nous avons commencé à travailler sur des politiques commerciales à trois ans, avec des objectifs de chiffre d'affaires. Cette démarche n'avait rien d'évident pour une société comme la mienne, avec un carnet de commande de trois mois. Or, il est très important de savoir dans quelle direction on veut développer l'entreprise. Par exemple, il ne sert à rien d'aller chercher des marchés dans l'automobile si on en a déjà trop et que l'on a besoin de faire travailler les machines produisant des moules bimatières.

Nous avons donc mis en commun des tableaux de bord permettant de voir dans quel domaine chaque société gagne ou perd de l'argent. Tous les ans au mois de juin, chaque entreprise présente ses objectifs aux deux autres pour les trois ans à venir. Sur cette base, nous définissons la stratégie commerciale d'AGP : à quels salons allons-nous participer ? quelles seront nos cibles clients ? quel marché allons-nous attaquer, dans quel pays et avec quels moyens ?

Nous avons également rendu les grilles de salaire transparentes et nous les avons harmonisées sur la totalité des postes du Groupe. C'était indispensable car nos salariés se parlent et si les écarts de salaires avaient été trop importants, ils se seraient tous retrouvés dans la même entreprise.

C'est dans la période 2001-2005 que nous avons commencé à mettre en place des commissions réunissant les responsables administratifs des trois sociétés pour qu'ils essaient d'optimiser la négociation des contrats bancaires, des assurances, des contrats de nettoyage, etc. Cette démarche nous a permis de réaliser des économies importantes.

Nous avons également entrepris des démarches de certification, embauché un agent commercial en Allemagne, lancé des partenariats avec la Chine, créé un bureau d'études de cinq personnes en Inde. Enfin, nous avons supprimé le service achat qui, une fois les contrats cadres renégociés, n'apportait plus de valeur ajoutée.

2008, la crise

À partir de juillet 2008, le volume d'affaires de nos trois entreprises a diminué de 30 à 40 %. Le risque était celui du repli et du "chacun pour soi". Mais la crise offrait aussi une opportunité, celle de renforcer notre solidarité. De fait, pendant cette période, dès que l'un de nous recevait une commande, il la partageait avec les deux autres pour que nous puissions tous survivre. Dans le même temps, nous avons continué à réfléchir ensemble pour nous préparer à la reprise et être encore plus forts ensuite. Entre 2000 et aujourd'hui, alors que 50 % des moulistes français ont disparu, nos trois sociétés ont continué à se développer.

Pendant cette période, nous avons également vu s'accroître la concurrence en Asie. C'est ce qui m'a conduit à implanter des usines dans des pays low cost afin de conserver nos clients. Aujourd'hui, l'économie chinoise connaît un ralentissement et nous commençons à rapatrier du chiffre d'affaires en Europe.

2009-2011, une nouvelle dimension

À partir de 2009, nous avons franchi plusieurs nouvelles étapes.

Un seul commercial par client

Nous avons tout d'abord décidé d'affecter un seul commercial à chacun de nos clients. Certains clients qui avaient l'habitude de travailler avec moi, par exemple, ont dû accepter de s'adresser à une autre personne. Le cas s'est présenté pour un client dont 70 % des commandes portaient sur du bimatière et 30 % sur du monomatière. Il était plus logique que son interlocuteur principal soit Grosfilley. En revanche, le commercial de Grosfilley a l'obligation de me tenir au courant chaque fois qu'il a un entretien avec lui, afin que je m'assure que tout se passe bien, et je contacte ce client une fois par an pour faire le point avec lui. De plus, chaque fois que Grosfilley est débordé, c'est moi qui reprends ce client-là.

Tous les lundis, les commerciaux des trois sociétés se réunissent pour faire le point sur toutes les affaires et les devis en cours. Si l'un d'entre nous manque de travail, les deux autres vont tout faire pour lui en trouver. L'an dernier, j'ai apporté près d'un million d'euros de chiffre d'affaires à Grosfilley, mais il y a trois ans, c'est Grosfilley qui m'a apporté deux millions de chiffre d'affaires.

Le développement international

C'est durant cette période aussi que nous avons commencé à nous développer fortement à l'international. Nous étions déjà présents en Allemagne mais, dans ce pays, le marché est très compétitif, d'autant que les Allemands préfèrent souvent faire appel à des entreprises locales. On ne peut remporter des marchés qu'à condition de proposer des prix inférieurs de 20 à 30 % à ceux des concurrents locaux. Nous avons décidé de nous orienter vers les États-Unis car, suite au plan lancé par le président Obama, les constructeurs américains se sont mis à produire des véhicules plus petits et moins consommateurs, et ont fait appel aux équipementiers et outilleurs européens, plus familiers des petits véhicules. Aujourd'hui, les États-Unis représentent plus de 30 % de notre chiffre d'affaires.

La gestion collective des données

Dans la même période, nous avons mis en place un système collectif de gestion des données, qu'il s'agisse de la CAO (conception assistée par ordinateur), de la GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur), ou encore du CRM (Customer relationship management), ce qui nous permet de nous transférer des commandes, mais aussi de nous prêter des hommes très facilement.

Une commission innovation

En 2010, nous nous sommes dotés d'une commission innovation qui réunit l'ensemble des responsables des bureaux d'études. Là encore, cela n'a pas été facile, au départ, d'inciter nos ingénieurs à partager leur savoir… Mais cela nous a permis de faire un grand bond en avant.

Nous participons désormais à des projets de recherche financés par le FUI (Fonds unique interministériel), la région Rhône-Alpes, le département de l'Ain, ou encore le programme européen H2020, en particulier sur les nouveaux matériaux.

Partager les marchés de sous-traitance

Nos entreprises se trouvent régulièrement en situation de surcapacité et, dans ce cas, cherchent à “acheter” des heures d’usinage ou de bureaux d’études à des tiers, plutôt que de rester sans travail et de perdre de l’argent. Sur les 12 millions d’euros de chiffre d’affaires de Georges Pernoud, 2 millions d’euros correspondent à ce type de sous-traitance, effectuée pour le compte de fournisseurs français, portugais ou chinois.

Nous avons instauré une commission sous-traitance qui se réunit tous les lundis et nous permet de mettre en commun nos besoins pour le mois qui suit. Chaque fois que possible, nous essayons d’y répondre en interne. Désormais, le premier sous-traitant du Groupe, c’est le Groupe lui-même.

Les ressources humaines

Nous avons, par ailleurs, commencé à travailler ensemble sur les ressources humaines. Aujourd’hui, il est très difficile d’attirer des jeunes dans l’industrie. Les formations existent, mais ils n’en veulent pas. La télévision leur rabâche que l’industrie pollue l’environnement et licencie à tour de bras… Nos entreprises organisent régulièrement des visites d’ateliers et accueillent beaucoup de stagiaires en alternance. Actuellement, ces derniers représentent environ quarante personnes sur deux cents.

2012-2016 : en route vers 2020

En 2012, après avoir travaillé dix ans pour notre Groupe, le directeur d’AGP a décidé de prendre sa retraite et s’est occupé de recruter son successeur. Le nouveau directeur a été embauché à plein temps et s’est vu attribuer de nouvelles fonctions, en particulier le développement de l’activité AGP Fil et la création d’un nouveau site de production au Portugal.

Entre 2013 et 2015, nous avons optimisé notre chaîne numérique. Nous avions installé les mêmes systèmes de gestion de données dans les trois entreprises, mais ils avaient du mal à communiquer entre eux, notamment le système de devis avec les outils de CAO ou de GPAO. Nous avons décidé de nous doter d’un outil de type SAP, mais d’une taille et à un prix adaptés à des PME. Nous avons obtenu pour cela des subventions de la région et du département, et le projet a pu être mené à bien en 2015. Il nous a permis de gagner 38 % de temps sur la chaîne numérique en faisant l’économie de nombreuses opérations de conversion de formats, de transfert de données et d’enregistrement. Le nouveau dispositif permet aussi à nos clients d’accéder à toutes les informations de leur dossier entre le moment où ils nous demandent un devis et le moment où nous leur livrons les produits.

AGP Développement aujourd’hui

Quand nous avons créé AGP Développement, nos trois sociétés employaient au total 70 salariés pour un chiffre d’affaires de 7 millions d’euros. Aujourd’hui, l’effectif est de 200 salariés : 30 chez Collomb, 50 chez Grosfilley, 100 chez Georges Pernoud, et 20 pour AGP. Nous réalisons à nous trois un chiffre d’affaires de 24 millions d’euros, ce qui fait d’AGP le plus gros mouliste français.

De nouveaux marchés

Le fait d’être réunis au sein d’AGP nous permet d’obtenir des marchés auxquels nous n’aurions pas pu prétendre séparément, les clients étant de plus en plus sensibles à la taille de leurs fournisseurs.

Le budget d'AGP est de 350 000 euros, ce qui représente un gros investissement pour chacune de nos sociétés, mais le bénéfice que nous en retirons est largement supérieur à la dépense. Nous avons continué à développer nos entreprises dans un secteur où beaucoup ont disparu et où les marges de celles qui restent ne dépassent généralement pas 1 ou 2 %.

De nouveaux services

La mutualisation de nos moyens nous permet d'offrir de nombreux services à nos clients : R&D et conception produit, solutions techniques innovantes, outillages complexes, intégration de processus d'injection complets, support technique à l'international.

Les trois sociétés ont obtenu la certification ISO 9001 en 2005 et sont également certifiées par le Fraunhofer IPT (Institut für Produktionstechnologie), ce qui était très important pour pouvoir vendre nos moules en Allemagne.

En France, nous sommes accrédités comme centre de recherche, ce qui permet à nos clients de bénéficier du CIR (crédit impôt recherche).

De nouveaux sites à l'international

Outre les trois sites initiaux, auxquels s'est ajouté celui d'AGP Fil, nous sommes en cours d'implantation au Portugal. Pour le moment, c'est seulement au titre du groupe Georges Pernoud, mais ce site sera prochainement repris par AGP.

Nous sommes présents en Slovaquie, sous la forme d'un service après-vente, ainsi qu'en Inde et en Chine, avec deux bureaux d'études AGP qui s'occupent également de sourcing.

Aux États-Unis, nous avons deux bureaux commerciaux, l'un appartenant à Grosfilley, implanté à Érié et dédié au médical, l'autre dépendant de Georges Pernoud, situé à Detroit et dédié à l'automobile.

Au fur et à mesure du développement de nos entreprises, nous nous présentons mutuellement nos avancées et, chaque fois qu'une opération semble offrir un intérêt pour les trois sociétés, nous la mutualisons.

Une assiduité révélatrice

Un indice de la réussite d'AGP est le taux de présence des dirigeants des trois partenaires au comité qui se réunit tous les quinze jours (95 %), en dépit de nos agendas très chargés de patrons de PME. Cette assiduité démontre en elle-même l'intérêt de cette structure pour nos entreprises.

DÉBAT

1 De dix à trois

Un intervenant
On a généralement l'impression que les entreprises françaises sont incapables de travailler ensemble. Vous démontrez le contraire et c'est réjouissant ! Cela dit, vous étiez dix au départ et vous n'avez finalement été que trois à monter la structure. Pourquoi les sept autres n'ont-ils pas participé ?

Gilles Pernoud
Certains étaient intéressés par l'idée, mais la situation économique n'était pas aussi tendue qu'aujourd'hui et ils ne voyaient pas d'urgence à se regrouper. Quelques-uns voulaient bien s'associer si cela devait leur permettre de trouver de nouveaux contrats, mais ils étaient beaucoup plus réticents à l'idée de chercher des synergies pour gagner en productivité ou encore de construire des usines communes, comme nous l'avons fait avec AGP Fil. L'un des membres du groupe était d'accord pour partager les commandes, mais pas les résultats. Quand nous avons établi un budget et commencé à parler d'investir 300 000 euros, il a fait marche arrière. Un autre, qui était à la fois mouliste et injecteur, avait peur de se retrouver en porte-à-faux dans un groupement de moulistes. Nombreux aussi étaient ceux qui craignaient de se faire "piquer" leurs salariés ou leurs marchés.

Un intervenant
Que sont devenus les sept en question ?

Gilles Pernoud
Quatre d'entre eux ont disparu. Celui qui était à la fois dans le moule et dans l'injection a vendu la partie mouliste. Un autre a été racheté par un grand groupe.

2 D'autres candidats ?

Un intervenant
D'autres sociétés n'ont-elles pas été tentées de vous rejoindre par la suite ?

Gilles Pernoud
Au début, cela aurait été envisageable ; ensuite, c'est devenu plus difficile. Dans le sigle AGP, A

désigne Antisa, G renvoie à Grosfilley et P à Pernoud : Antisa a quitté le Groupe au bout de deux ans seulement, et nous l'avons remplacée par Collomb, aux mêmes conditions. Aujourd'hui, Antisa n'existe plus, malheureusement.

Cela dit, nous envisageons actuellement d'élargir notre groupe, mais nous ne le ferons que si cela nous apporte des compétences complémentaires, notamment en plasturgie. Nous aimerions, par exemple, pouvoir proposer à certains de nos clients non seulement des moules, mais directement les pièces qu'ils ont besoin de fabriquer. Nous étudions également l'hypothèse d'accueillir un mouliste portugais qui nous permettrait de fabriquer des moules à moindre coût. Dans tous les cas, il sera important de conserver un nombre impair de membres, afin de pouvoir dégager une majorité lors des votes…

3 Les différences de progression

Un intervenant

Les différences de progression entre les trois sociétés ne constituent-elles pas une source de tension entre vous ?

Gilles Pernoud

Non, car toutes ne souhaitent pas forcément avancer à la même vitesse, et parfois ne le peuvent pas. L'une des sociétés a, par exemple, été confrontée à un problème épineux de transmission, et nous l'avons d'ailleurs aidée à le résoudre.

4 Des émules ?

Un intervenant

Avez-vous fait des émules dans la vallée ou ailleurs ?

Gilles Pernoud

Un autre groupe s'est constitué dans la vallée, deux ou trois ans après le nôtre. Il comprend cinq entreprises et elles se sont dotées d'un bureau d'études commun. En revanche, elles n'ont pas cherché à se développer et ont privilégié la rentabilité.

Il y a trois ans, j'ai également contribué à la création d'un groupement à Bourg-en-Bresse, dans le cadre du cluster Mécabourg, dont je suis membre. Ce groupe comprenait neuf sociétés au départ ; deux l'ont quitté depuis. Son objectif est de travailler pour de grands comptes comme Renault Truck ou Arcelor Mittal. Il a fait appel à notre directeur en tant que consultant et a réalisé un très gros travail, qui commence à porter ses fruits.

J'ai par ailleurs aidé cinq moulistes de la région de Nantes à former un groupe qui existe depuis neuf mois maintenant.

Un intervenant
Quel est votre intérêt dans cette initiative ?

Gilles Pernoud
Faire partager une expérience qui s'avère très positive ! Malheureusement, les gens ont beaucoup de mal à adhérer à cette démarche. En dépit de notre expérience, ils ne sont pas convaincus qu'elle puisse réellement fonctionner et ils pensent qu'ils ont plus à y perdre qu'à y gagner.

Un intervenant
Pourtant, une grande partie des entreprises qui n'ont pas rejoint votre groupe ont disparu !

Gilles Pernoud
Cela ne suffit pas à les décider. J'observe la même attitude vis-à-vis de la robotisation. Dès les années 2000, j'ai compris qu'il fallait impérativement réduire les prix de nos outillages d'environ 25 % si nous voulions faire face à la concurrence. Pour cela, il fallait automatiser nos chaînes de production. Aujourd'hui, certaines de nos machines travaillent 24 heures sur 24 et effectuent entre 140 et 145 heures d'usinage par semaine, avec des opérateurs présents seulement 8 heures par jour. Grosfilley et Collomb se sont également automatisés, mais lorsque nous faisons visiter nos usines à d'autres entreprises, nos collègues nous disent « Vous vous êtes fait plaisir, mais chez moi, ça ne marchera jamais. »

5 Aller plus loin dans l'intégration ?

Un intervenant
Pourquoi n'iriez-vous pas plus loin dans l'intégration ? N'avez-vous jamais envisagé de fusionner vos trois entreprises ?

Gilles Pernoud
Nous l'avons envisagé mais nous y avons renoncé car nous aurions trop peur d'y perdre en souplesse. Aujourd'hui, si l'un d'entre nous a envie de se développer dans telle ou telle direction, il le fait. Si nous fusionnons, il faudra qu'il obtienne l'accord des deux autres, ce qui prendra forcément du temps et le freinera. Actuellement, par exemple, j'envisage de racheter une société aux États-Unis, mais Collomb n'est pas intéressé et Grosfilley souhaite commencer par une joint-venture. Il faut que chacun reste libre de son propre développement.

Autre problème, en cas de fusion, il n'y aurait plus qu'un patron : lequel d'entre nous ? Personnellement, je ne me vois pas à la tête d'une entreprise de deux cents personnes, en tout cas pas d'un seul coup. Je préfère que l'évolution soit progressive.

Enfin, en cas de fusion, la tentation serait grande de procéder à des économies d'échelle et, du coup, de réduire notre capacité à nous développer. Il y a deux ans, le fondateur de Grosfilley a pris sa retraite et cherché à revendre son entreprise. Nous avons envisagé de la racheter, mais, dans ce cas, nous n'aurions plus été que deux dans le groupement, ce qui se serait forcément traduit par des économies d'échelle. Nous avons préféré aider Jean-Pierre Grosfilley à trouver un repreneur qui accepte de s'intégrer au fonctionnement d'AGP. Le rachat de l'entreprise a d'ailleurs été facilité par l'existence du Groupe, qui a rassuré le repreneur.

CONTACT

ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr

EVENEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18
sounia.chanfi@la-fabrique.fr

RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr

www.la-fabrique.fr

twitter.com/LFI_LaFabrique

www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie

La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel
75005 PARIS