

GRAND REPORTAGE **PORTE-AVIONS**
CHARLES DE GAULLE
RETOUR DE MISSION

Air France/KLM
se cherche un président

AIR & COSMOS

AIR & COSMOS

air-cosmos.com

N° 2495 - 8 avril 2016 4,80 €



SPÉCIAL
GRAND SUD-OUEST
AERONAUTIQUE

OBJECTIF EXPORT

CANADA : 13,75 \$ CAN - DOM AVION : 8,60 € - MAY : 7,50 € - ESPAGNE : 8 € - MAROC : 74 DH - TOM AVION : 1.750 XPF

M 01156 - 2495 - F: 4,80 €



Trois questions à Thilo Schoenfeld,
délégué aux affaires internationales à Aerospace Valley

« Être opportuniste ne suffit pas »

Quelles sont les principales raisons des échecs à l'export que vous constatez, pour les entreprises du Sud-Ouest ?

Il y a parfois un manque de réactivité après les premiers contacts établis à l'étranger. Ce sont les retours que j'ai : après une rencontre sur le Salon du Bourget, par exemple, la PME ou l'ETI ne relance pas, à la rigueur envoie un mail six mois après, mais c'est trop tard. Il ne faut pas pratiquer le « one shot » : on ne va pas en Chine une fois. Il faut persister, y aller plusieurs fois par an pendant des années. D'où un second constat : les coûts associés à une démarche export sont souvent sous-estimés. Il faut prévoir des budgets pour les déplacements, et beaucoup de temps. Il existe des financements publics, mais ils ont leurs limites...

D'où la nécessité d'établir une vraie stratégie ?

Oui, être simplement opportuniste ne suffit pas. Il faut construire sa stratégie et bien

cibler des pays et des clients en évitant de trop se diversifier. Aerospace Valley propose d'ailleurs depuis un an un diagnostic export, une action de conseil cofinancée par la Direccte, menée par un consultant qui aide l'entreprise à cibler ses marchés étrangers et à s'organiser en interne. Il reste quelques places disponibles.

Les grands groupes ont-ils un rôle à jouer envers leurs fournisseurs à l'export ?

Il est vrai qu'en tant que membres du Pacte PME, ils s'engagent moralement à aider les PME à l'export... Il y a eu quelques actions, comme l'hébergement de VIE pour le compte de PME (Thales l'a

fait à São Paulo, Safran à Shanghai), ou des rencontres de prospects dans leurs locaux. Dans l'esprit du Pacte PME, les grands comptes pourraient aussi proposer des premiers contacts aux PME ou les informer via le pôle de marchés ou d'appels à projets en passe de sortir à l'international.



ou bien être tout simplement inaccessible. Mikel Charriton, à la tête du groupe basque Lauak, exprime ainsi une inquiétude partagée par d'autres patrons. « Nous avons mandaté deux cabinets pour trouver une cible aux Etats-Unis : une société de 10 à 30 M\$ de chiffre d'affaires sur les mêmes métiers que nous et qui travaille pour Boeing ou des rangs 1. Le problème : soit ces sociétés sont très chères au rachat car très courtisées (nous rentrons là en concurrence avec d'autres sociétés aéronautiques ou des fonds de pension), soit elles sont vétustes et il faudrait beaucoup investir. »

Une prise de participation peut être une solution. C'est ce que vient de faire UUDS Aéro qui dispose déjà de deux filiales à Hong Kong et à Canton. L'expert en maintenance cabine et lavage avion vise Taiwan, notamment pour se rapprocher de la compagnie CAL pour qui elle commence à travailler, et de Singapore Airlines. Du coup, UUDS vient de prendre une participation de 25 % dans la société SPS Singapore, spécialisée dans la cosmétique des intérieurs cabine. Une manière d'analyser le comportement du marché local, avant d'y proposer ses services.

Selon Louis Osmont, associé au bureau new-yorkais de Mazars, « on voit de moins en moins de sociétés qui créent leur filiale ex nihilo. 95 % des entreprises, même des PME, rachètent leur distributeur ou une autre société, ou passent par un joint-venture. »

RACHETER UNE ENTREPRISE.

Si une entreprise souhaite aller vite, le choix de l'opération externe est la bonne solution. Plus risqué, mais efficace. Figeac Aéro compte se lancer, après son augmentation de capital de 85 M€ finalisée en mars. Le groupe cible une grosse entreprise en Amérique, ou au Royaume-Uni, pour équilibrer sa présence en Europe. Pourtant, il n'est pas facile de racheter une entreprise à l'étranger, qui peut cacher quelques mauvaises surprises sous le tapis

GÉRER LES DIFFÉRENCES CULTURELLES.

Attention : quand on s'installe dans un autre pays, les différences culturelles ne sont pas à négliger. Quand Cyrille Chanal, patron de la société Fusia a voulu racheter un usinier à Montréal, il a découvert un autre monde. « Là-bas, le chiffre d'affaires des entreprises est privé. Les PME n'affichent pas leurs comptes sur société.com ! Nous avons rencontré des PME qui nous disaient, quand on leur demandait



Figeac Aéro a installé une usine à Wichita (Etats-Unis).

leurs comptes, « mais enfin, nous n'avons rien signé ! »... »

Et quand c'est l'Asie qui accueille une PME française, l'écart entre les cultures devient abyssal. La société UUDS, qui s'est installée en Asie il y a trois ans, en a fait l'expérience. Pour faire face à ces règles et cultures locales qu'elle ne connaissait pas, elle a

décidé d'inclure dans le « board » de sa filiale un actionnaire chinois (minoritaire), ancien d'Avic, expert du marché aéronautique asiatique, au réseau bien implanté et décrypteur bien utile des comportements d'affaires chinois. « Pour une PME, s'implanter en Asie sans être associé à un autochtone est impossible », estime

Frédéric Lebrun, directeur d'UUDS Aéro, qui voit trois problématiques à gérer au quotidien : la complexité de la réglementation locale, la comptabilité « archaïque » (documents encore en papier, paiements en liquide) et les comportements commerciaux. « Ce n'est pas parce qu'un Chinois dit oui qu'il

est d'accord. Il est difficile pour nous, Occidentaux, de savoir ce qu'ils pensent ! » Des accompagnements extérieurs sont aussi essentiels. Pour UUDS, ce sont le Gifas, l'ambassade de France et la chambre de commerce de Canton qui l'ont aidé à s'implanter, sans lesquels elle n'aurait jamais franchi ce cap.

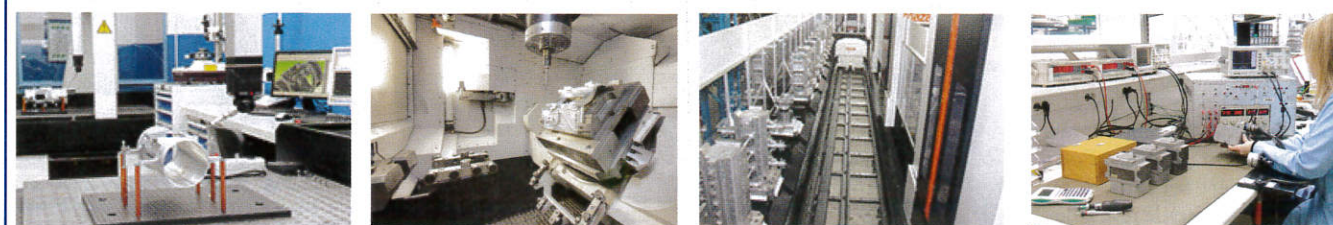
RESSOURCES HUMAINES.

Le recrutement d'un management local est absolument indispensable aux yeux du directeur de Dedienne Aerospace. A Singapour, où un bureau a été ouvert en 2014 et où une usine sera opérationnelle cet été, la société toulousaine a embauché un Singapourien comme VP business development, puis une directrice commerciale malaisienne (passée à Toulouse dans le cadre d'un MBA Aerospace) puis un directeur industriel chinois (passé par un master achats aux Arts et Métiers). « Les profils parfaits », confie Cédric Barbe. Et de manière générale, mieux vaut « s'adapter à la culture locale plutôt que la changer, tolérer les choses auxquelles nous ne sommes pas habitués. » Où trouver les moutons à cinq pattes qui parlent français, sont d'origine étrangère, parlent

Sous-traitant Aéronautique



- Usinage de pièces mécaniques de précision
- Moteurs et actionneurs électriques
- Traitements de surfaces (Alodine, Surtech, Passivation, OAS, OAC)



800 personnes, 6 sites de production (France – Pologne – Maroc)

Siège Social : Mikroma SAS, 116 Route de Rouen, 27500 Pont Audemer, France

Tél. : (+33) 2 32 41 23 13 – E-mail : commercial@mikroma.com – www.mikroma.com

plusieurs langues, avec le diplôme ou l'expérience qui vont bien ? Il faut démarcher les écoles françaises, l'Apec International, l'Institut aéronautique et spatial (IAS), ou dénicher des profils à l'étranger, sur des salons, par exemple.

Selon plusieurs experts, il est important de s'appuyer sur un management local, mais de placer à certains postes clés (fi-



« Il est plus cher de faire du business aux Etats-Unis qu'en France. »

Louis Osmont, associé au bureau new-yorkais de Mazars.

nances, management de programme, production) des expatriés, d'une part pour garder un certain contrôle, d'autre part pour transmettre la culture du groupe.

ZOOM SUR LES ETATS-UNIS.

Si l'on devait analyser un seul pays, prenons l'exemple des Etats-Unis, pays très attractif pour nos sociétés aéronautiques. Pour Nexio (expert toulousain en électromagnétisme), le rêve américain a mis du temps à se réaliser. Son président, Frédéric Amoros-Routié, raconte. « Les distributeurs ("les reps") nous ont observés pendant des années

mais tant qu'ils ne voyaient pas comment se faire du fric avec nous, ils n'ont pas bougé. Quand on a décroché des commandes auprès de General Motors et de Ford, la donne a changé. » Nexio a depuis créé une filiale à Boston, car pour vendre dans ce pays, « il faut être américain et quand vous avez une société américaine, vous être américain ! »

On découvre ensuite un droit du travail plutôt exotique pour les Français que nous sommes. « Le contrat de travail là-bas est troublant : il fait une page... On a envie de dire : il ne manque rien là ? » rajoute le patron de Nexio. En revanche, attention à la discrimination : « On peut licencier quelqu'un du jour au lendemain pour rien. Par contre, si c'est parce qu'il est gros ou noir, les choses se gâtent. » D'où l'intérêt de se faire conseiller, au maximum. Nexio passe ainsi par Pramex qui, de New York, s'occupe de la comptabilité, de la gestion RH et des impôts de sa filiale américaine. L'aspect juridique est géré par un cabinet d'avocats américain basé à Chicago, trouvé sur le Forum Destination International organisé à Tou-

louse par la CCI International Midi-Pyrénées.

Louis Osmont, associé au bureau new-yorkais de Mazars, délivre quelques conseils pour s'implanter sur le sol américain. D'abord, parler à un maximum de gens là-bas : les missions économiques de l'ambassade de France aux Etats-Unis, le Department of Commerce, qui abrite une administration en charge d'aider les entreprises étrangères (même sur le plan financier), des avocats et consultants qui sont implantés depuis longtemps dans le pays. « Très peu de gens le font, confie Louis Osmont. C'est une grosse erreur des sociétés françaises qui arrivent avec une certaine arrogance due à leur succès en France. Elles essaient d'appliquer le modèle français aux Etats-Unis : ça ne marche pas. » Il faut ensuite s'entourer d'un avocat et d'un comptable (l'ambassade peut donner des contacts) et, surtout, ne pas baisser la garde après le rachat de l'entreprise – si c'est la stratégie choisie –, car « c'est là que ça se passe mal : la stratégie n'est pas alignée, les personnels ne comprennent pas la culture française... » Si le management doit être local, il

paraît essentiel qu'un directeur de l'entreprise française s'y déplace pour faire le lien et aligner la stratégie.

Attention aussi au coût : « Il est plus cher de faire du business aux Etats-Unis qu'en France », prévient Louis Osmont. Le coût des prestataires de services (avocats, comptables et consultants) est nettement supérieur à ce qui se pratique dans l'Hexagone ou même en Europe. « L'impôt sur les bénéfices est aussi plus élevé. Néanmoins, la pression fiscale dans sa globalité est inférieure à la France. La grosse différence se fait sur les charges sociales, qui sont moitié moins élevées qu'en France. » Quant au choix précis du lieu d'implantation, c'est une problématique importante. Il faut étudier le bon emplacement en prenant en compte le décalage horaire, les distances, la pression fiscale. Avec comme premier critère, bien sûr, la proximité du ou des clients.

QUEL RÔLE JOUENT LES DONNEURS D'ORDRE ?

Les donneurs d'ordre, constructeurs ou équipementiers, pourraient-ils aider les entreprises qui sont dans leur sillage à s'installer



Dedienne Aerospace produit ses outillages à Miami depuis 2001.



UUDS Aero est présent en Asie pour capter plus de compagnies aériennes.

à l'étranger ? Un certain consensus plane sur cette question : pas grand-chose n'est fait en ce sens. « Nos clients ne nous ont pas demandé de les suivre, raconte Eric Rumeau, de Mapaero. Par contre, Boeing nous a tacitement recommandé d'être implantés près de chez eux. » Les avionneurs sont de toute manière plu-

tôt favorables à ce que leurs sous-traitants se mondialisent (voir interview d'Albert Varenne, d'Airbus), et ne souhaitent pas être le seul client de leurs fournisseurs, facteur de risque. Mais ils n'y joueront pas un rôle. « Airbus ne demande pas qu'on le suive, il demande un contenu low cost », résume André Benhamou,

conseiller au commerce extérieur. Il est utopique de compter sur les donneurs d'ordre pour amener les sous-traitants à l'export.

En revanche, les autres entreprises du secteur peuvent jouer un rôle important, d'abord pour glaner des conseils en partageant les expériences, ensuite pour aller chasser en meute. Pas évi-

dent, dans un secteur traditionnellement très indépendant... Geneviève Benezech, à la tête de Prodec Métal, regrette ainsi de n'avoir pas pu monter des partenariats avec des confrères complémentaires pour aller à l'export. Des zones de collaborations pourraient être trouvées entre entreprises, évidemment pas sur des aspects concurrentiels liés à des produits ou des services, mais sur de la gestion de risques : analyses juridiques, normatives, fiscales, transmissions de contacts... Grâce au réseau, l'entreprise intéressée par l'export peut gagner un temps précieux. Patrick Bodéan, de la Direction Midi-Pyrénées, copilote du comité stratégique de la filière aérospatiale, y croit beaucoup. « Il faudrait instaurer une collaboration entre entreprises à l'international. Partager son expérience, mais aussi vendre des heures de son avocat, son commercial, son expert-comptable, quand on est installé à l'étranger. Nous sommes d'ailleurs en train de construire une expérimentation sur certains pays. » En conclusion : pour être offensifs, soyez collaboratifs !

■ Agnès Baritou d'Armagnac, avec Claude Mandraut



AEROSPACE SOLUTIONS

MADE BY KUKA SYSTEMS

- PROCESS ENGINEERING
- AEROSPACE TOOLING
- AEROSPACE AUTOMATION
- INTEGRATED SYSTEM SOLUTIONS
- MATERIAL HANDLING SOLUTIONS
- SERVICE & MAINTENANCE

www.kuka-systems.com



KUKA