



## Développement international : un must !

Pour inverser enfin la balance du commerce extérieur, les Français doivent partir à la conquête du monde. Gouvernement, institutionnels, industriels déjà implantés à l'étranger, tous les acteurs sont sur le pont pour pousser les PME et ETI de l'Hexagone à se développer à l'international. Une démarche risquée, de longue haleine, mais payante, à condition de faire preuve de flexibilité, d'humilité et de persévérance.

**État de l'art p.11**  
L'export, un potentiel trop peu exploité

**Points de vue p. 14**  
Tous mobilisés pour les candidats à l'export !

**Démarche p. 16**  
WeAre Group accélère sa croissance grâce à l'international

**Pratique p. 17**  
À lire, à voir, veilles du Cetim

**État de l'art****L'export, un potentiel trop peu exploité**

La France souffre depuis longtemps d'une balance commerciale négative. Pour inverser la tendance, les PME et ETI de l'Hexagone doivent être plus nombreuses à se lancer à l'international. Une démarche osée, qui nécessite de la préparation, mais nécessaire pour se développer.

**I**l faut se rendre à l'évidence. Si le luxe français fait recette partout dans le monde, en grande majorité, nous ne sommes pas bons à l'export. Depuis près de 15 ans, notre balance commerciale est négative. En octobre 2018, le déficit cumulé sur 12 mois a atteint 61,9 milliards d'euros. C'est un peu mieux qu'en 2017 (63,8 milliards), mais sur la même période, l'Allemagne affichait un excédent de 244 milliards d'euros! Et pour cause : « *Actuellement, 125 000 entreprises françaises exportent* », déclare Pedro Novo, directeur exécutif en charge de l'export à Bpifrance (voir p. 15). En Allemagne, elles sont 300 000 à passer les frontières ! Autre difficulté, « *deux tiers de nos exportations se font au sein de l'Europe, principalement vers l'Allemagne* », ajoute Pedro Novo. Pour inverser la tendance, le gouvernement a lancé l'offensive en début d'année. Avec détermination. « *Nous devons être conquérants et renoncer à la peti-*

*tesse* », lançait ainsi le Premier ministre Édouard Philippe, lors de la présentation de son nouveau plan pour doper le commerce extérieur en février. Premières mesures : la création de la Team France Export (voir encadré ci-dessous), mobilisant les Chambres de commerce et d'industrie en France et à l'étranger, Business France, Bpifrance et les régions pour accompagner les PME hors de nos frontières, et le lancement en juillet du Conseil national de l'industrie (CNI) international destiné à « *rassembler les acteurs publics et privés de l'export, en vue de dynamiser les exportations de l'industrie française* ». Sa prochaine réunion est prévue début 2019.

Concrètement, l'objectif est d'atteindre les 200 000 entreprises exportatrices sur notre territoire.

**Des enjeux forts**

Hier, les Français portaient majoritairement à l'étranger vers des zones à bas coût de main d'œuvre dans un but

d'optimisation économique. Aujourd'hui, les ressorts de l'export sont ailleurs : se développer sur de nouveaux marchés, suivre le déplacement du centre de gravité de la production, notamment dans l'aéronautique, ou profiter de la bonne image des « Frenchies » à l'étranger pour exporter notre savoir-faire mécanicien. Dans tous les cas, c'est la promesse de grossir, de prendre de l'assise et de préserver, voire de développer l'emploi sur le territoire national. Et ça marche ! La France compte de nombreux champions de l'international. Et pas uniquement des grands groupes. À l'image de WeAre Group, groupement d'entreprises devenu en quelques années une ETI internationale (voir article p. 16) ou du fabricant de matériels de soudure Gys. Installée en Mayenne, cette entreprise familiale (650 personnes pour un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros) commercialise ses produits dans 120 pays et est présente dans six d'entre eux au tra-

&gt;&gt;&gt;

**Des points d'entrée uniques dans chaque région**

**Mieux accompagner les PME à l'export.** C'est l'objectif commun que se sont fixés les régions, les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et Business France (et désormais Bpifrance) en créant la « Team France Export » en février 2018, à l'appel du premier ministre Édouard Philippe. Le principe : créer des guichets uniques dans chaque région, points d'entrée pour les PME vers l'ensemble des outils et prestations d'accompagnement proposées par les membres de la Team. Le dispositif embarque les conseillers internationaux des CCI et les experts sectoriels de Business France ainsi que des correspondants dans chaque pays. Les opérations ont démarré dans cinq régions pilotes en 2018, avec plusieurs centaines de candidats primo-exportateurs pris en charge.





**Plusieurs grands acteurs français de l'automobile et de l'aéronautique sont déjà installés à l'étranger (ici Safran en Chine). Les PME et ETI peinent encore à suivre.**

vers de filiales ou de collaborateurs locaux. Elle s'est d'abord lancée en Allemagne puis, très vite, en Chine. Désormais, son usine sur place va devenir sa base arrière pour les marchés indien, pakistanais et russe. Parallèlement, l'entreprise investit dans un nouveau site en France pour servir, notamment, ses deux prochaines filiales en Espagne et en Pologne. Dans l'agroalimentaire, les Sirops Monin sont eux aussi allés de longue date explorer le monde. Après la Floride, c'est en Malaisie qu'ils ont décidé de construire une usine, pour servir le marché local, avant de dupliquer l'opération en 2017 en Chine. Les secrets de ces « petits » français exportateurs ? Avant tout une bonne préparation. « Certains vendent à l'export par opportunisme. C'est la raison

pour laquelle il y a beaucoup de turnover dans les primo-exportateurs. Mais si l'on veut réussir, il faut construire une stratégie », note Guillaume Mortelier, directeur exécutif Accompagnement & Fonds Build-up International chez Bpifrance. Première étape : définir ses cibles géographiques. Certaines zones s'imposent d'elles-mêmes, à l'image des « 3M » dans l'aéronautique. « Parallèlement à la montée en charge du secteur, des pôles de compétitivité-coût se sont structurés aux portes des grands bassins de production aéronautiques. Les 3M : Mexique, Maroc et Malaisie, répondent ainsi respectivement aux bassins nord-américain, européen et asiatique. Le Maroc a notamment érigé le développement du secteur aéronautique en priorité nationale »,

explique Karim Cheikh, directeur général de Cetim Maroc (voir encadré ci-dessous).

## Bien choisir ses cibles

À chacun sa méthode. En 2010, Gilles Waeldin, actuellement directeur général de Matcor, à Singapour, a mené la prospection d'une zone où implanter un site de production en Asie pour le Français Petzl, spécialiste des matériels de montagne et de sécurité. « J'ai réalisé un mapping sur certains indicateurs clés relatifs au prix de la main d'œuvre, mais aussi aux stabilités politique et monétaire, au niveau des infrastructures, au degré de formation locale et à la langue de communication possible. Cela a permis de diriger le choix de façon objective », raconte-t-il. Suite à sa fusion avec Wright Medical en 2015, le spécialiste des prothèses orthopédiques pour l'extrémité des membres supérieurs Tornier (Wright Medical se consacre aux membres inférieurs) choisit pour sa part ses destinations en tenant compte du potentiel en termes de clientèle, mais également du degré de formation des chirurgiens locaux dans son domaine. Parallèlement, le groupe a récemment réalisé l'acquisition de deux entreprises pour compléter son offre en adéquation avec cette stratégie de développement à l'export : Imascap et Cartiva, dont les produits permettent de simplifier le travail des chirurgiens et donc de faciliter son entrée sur ces marchés. Les cibles en termes de clientèle sont aussi essentielles. « Suivre un seul client est trop dangereux. Il faut au moins

## Au Maroc, l'aéronautique accélère

**Passer d'un statut de zone de délestage au Sud de l'Europe à celui de véritable partenaire industriel des avionneurs du monde entier.** C'est le défi que relève le Maroc en attirant les PME et les ETI avec une approche « Best Cost ». « La mise en place d'écosystèmes aéronautiques dans le cadre du Plan d'accélération industrielle (la stratégie portée par le ministère de l'Industrie) a permis de créer un cadre d'accueil très attractif pour les PME et ETI. Chaque écosystème dispose d'un jeu de mesures incitatives co-définies avec les industriels du secteur : les grands noms comme Safran ou Bombardier, et les PME qui composent le Gimás », explique Karim Cheikh,

directeur général de Cetim Maroc et président du Gimás, la fédération aéronautique marocaine. L'investisseur est accompagné de la présentation de son projet au démarrage des opérations. La formation de ses ressources humaines est intégralement prise en charge par l'État au sein d'instituts de formation dirigés par les industriels. Une entreprise peut démarrer sa production dans des ateliers provisoires proposés dans les zones franches industrielles pendant la construction de son bâtiment définitif. Résultat, le Royaume compte aujourd'hui plus de 130 entreprises actives dans le secteur aéronautique. Prochaine étape : la création d'un nouvel écosystème avec le géant Boeing.

trouver trois clients sur place avant de se lancer », confirme Patrick Cheppe, président directeur général d'Europe Technologies, qui a récemment étendu ses marchés en Chine (lire p. 14).

Enfin, une fois la zone et les clients identifiés, reste à définir la façon d'aborder le nouveau marché : passer par un distributeur, envoyer des ressources sur place, miser sur le volontariat international en entreprise, ouvrir un bureau de représentation, acquérir un acteur local, monter une usine, seul ou avec un partenaire, voire installer une partie du management sur place. . .

### Des écueils à éviter

Dans tous les cas de figure, les difficultés sont nombreuses, en particulier en grand export. Sans parler des normes parfois très spécifiques à une zone, l'obligation de passer par une coentreprise avec un acteur local dans certains pays, la potentielle pénurie de main d'œuvre qualifiée sur place. . . Et « *il faut être flexible dans ses approches car il y a de grosses différences entre les pays d'une même zone. En Asie du Sud-Est, au sein de la zone Asean, l'anglais n'est pas toujours la langue du commerce, note Gilles Waeldin. Chaque nation a ses spécificités et dans tous ces pays, la notion de culture est très importante* ». Enfin, le développement à l'export a des conséquences fortes sur l'entreprise. « *Se projeter dans un plan stratégique international, c'est accepter que l'entreprise va se transformer en termes d'organisation, sur les plans juridique, comptable, managérial, c'est un projet d'entreprise complet et global qui impose constance et persévérance* », prévient Pedro Novo.

### Des outils à disposition des candidats

En particulier depuis 2018, les PME candidates à l'export peuvent s'appuyer sur de nombreux acteurs en France. À commencer par Bpifrance qui, outre des outils financiers dédiés à l'internationalisation, propose également de l'accompagnement. « *Bpifrance est la seule banque en Europe qui fait de l'accompagnement à l'international et qui a une direction exécutive dédiée à cette thématique*, commente Guillaume Mortelier.

*Nous avons trois métiers principaux : le conseil, la formation et la mise en relation. En conseil, nous pouvons diriger les entreprises vers 200 consultants référencés sur 15 thématiques autour de cahiers des charges prédéfinis. La formation est réalisée en présentiel avec des grandes écoles reconnues, ou via notre plateforme de e-learning. Enfin, nous mettons en relation les industriels entre eux et avec les écosystèmes appropriés.* » En 2019, la banque publique lancera aussi en partenariat avec Business France un « accélérateur international » : un parcours intensif suivi par 30 à 60 chefs d'entreprises qui travailleront ensemble pendant 18 mois à l'élaboration de leurs stratégies et à leur mise en œuvre. Les fédérations aussi s'impliquent dans le développement international de leurs PME. Pour leur permettre d'évaluer le potentiel commercial de certaines zones, la Fédération des industries mécaniques (FIM) assure pour elles le recrutement et la supervision de jeunes en Volontariat international en entreprise (VIE) en temps partagé. « *Nous gérons 15 à 20 opérations par an. Pour les entreprises, cela permet de valider leur stratégie commerciale et de faire remonter des informations du terrain sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, bref appréhender le marché* », note Benjamin Frugier, directeur du Développement des entreprises et des Projets de la FIM. La fédération met en œuvre d'autres missions d'information et de support à l'international, notamment dans le cadre de ses comités de marché (lire p. 15).

Enfin, les filières sont aussi à l'œuvre. « *Au sein de PFA filière automobile et mobilités, nous avons mis en place un accompagnement des PME basé sur des échanges avec des acteurs déjà installés à l'étranger*, commente Jacques Mauge, Président de la Fédération des industries des équipements pour véhicules (FIEV) (lire p. 14). *C'est très complémentaire avec un dispositif comme Stratexio mis en place par le Medef, qui forme les industriels à des cas d'export* ». Jacques Mauge est également président de Stratexio au sein du syndicat depuis l'été 2018. À noter, « *Depuis juillet 2018, le dispositif est davantage centré sur les PME et*

## Brexit : quelles conséquences pour les entreprises ?



© Sea and sun

**Le 30 mars 2019, le Royaume-Uni deviendra un pays tiers. « Les conséquences du Brexit sur les entreprises seront importantes, quel que soit le scénario de sortie retenu : sortie avec accord ou sortie sans accord »,** annonce la Direction générale des entreprises (DGE). Quels impacts réels ? Comment s'y préparer ? la DGE répond aux questions que se posent les chefs d'entreprises dans un document accessible directement sur son site Internet.

ETI », note son président.

Enfin, sur place, le réseau des 115 chambres de commerce et d'industrie épaulent les candidats qui se lancent. Exemple avec la Malaisie. « *À Kuala Lumpur, la CCI France Malaisie compte 270 membres. Avec son Business Center et ses services supports, c'est une sorte d'incubateur qui accueille les entreprises, qui n'ont ainsi pas à s'occuper du côté opérationnel* », note Gilles Waeldin.

### Les Français se serrent les coudes

Au-delà des supports officiels, l'industrie française peut aussi compter sur les meilleurs ambassadeurs qui soient : les conseillers du commerce extérieur et les Français déjà installés sur place. « *On observe actuellement un réveil de la solidarité de nos entrepreneurs conquérants. Les Français présents à l'étranger veulent porter les étendards nationaux et participer à la reconquête, à l'image de WeAre Group qui a créé en avril un hall d'exposition de 80m<sup>2</sup> à Tokyo dédié à la French Fab* », note Pedro Novo. Un bon signal pour tous ceux qui se mobilisent dans l'hexagone. ■ JSS

## Points de vue

# Tous mobilisés pour les candidats à l'export !

Les portes de l'international sont accessibles à tous. Nos quatre témoins le démontrent, si rien n'est possible sans préparation et détermination, les dispositifs en place pour accompagner les industriels dans leur conquête du monde sont nombreux et efficaces.

## « Il faut oser l'export ! »

**Patrick Cheppe, président directeur général d'Europe Technologies**



« Le développement à l'international est vital pour nos entreprises. La France a besoin d'exportateurs ! Mais nous avons moins la culture de la conquête internationale que nos voisins comme les Allemands. En général, les Français sont freinés par la barrière de la langue, par la peur de l'inconnu, la peur de mal faire... et ils finissent par renoncer en jugeant la prise de risque trop importante. C'est dommage. Les Français sont plutôt appréciés partout dans le monde et nous avons une carte à jouer.

Se développer à l'étranger ne se fait pas sans effort. D'abord, on ne part pas à l'export si l'on n'a pas une innovation ou une offre différenciante sur le marché cible. Il faut aussi se préparer. Cela passe par une « phase de découverte », faite de plusieurs voyages pour évaluer les besoins locaux. Cela permet de construire sa stratégie en étant clair sur ses cibles. Enfin, il faut être flexible et à l'écoute. Cela signifie être prêt à travailler tôt le matin ou tard le soir pour s'adapter au rythme du client et, surtout, comprendre et adopter la culture locale. Dans la majorité des pays, tout repose sur un lien humain et l'arrogance ou le manque d'humilité s'y paie au prix fort.

Les démarches à l'export sont des démarches de longue haleine. Mais il faut oser et persévérer ! Chez Europe Technologies, nous sommes d'abord allés au Canada, puis aux États-Unis, et plus récemment en Chine. Cela a été long et difficile, mais ces nouveaux marchés sont essentiels pour la pérennité de l'entreprise. »

## « L'échange entre industriels est crucial »



**Jacques Mauge, président de la Fédération des industries des équipements pour véhicules (FIEV), membre de PFA Filière automobile et mobilités.**

« Au sein de la PFA filière automobile et mobilités, la Fiev est chargée de l'accompagnement à l'international des 4 000 entreprises de la filière. Leurs attentes sont très différentes. Les « rang 1 » sont monosecteur et très impliqués dans la R&D et dans le développement hors de nos frontières ; les plus petits rayonnent au contraire plutôt au niveau national et sont multi-industries. Pour les aider à s'internationaliser, notre dispositif s'appuie sur notre présence partout dans le monde, au travers de « clubs pays », qui rassemblent des industriels déjà présents sur des territoires au fort potentiel de croissance : Chine, Thaïlande, Vietnam, Russie, Mexique, États-Unis... Lors de réunions par pays, ils informent les candidats à l'exportation sur les plans produits locaux, sur les problématiques et les besoins des équipementiers de rang 1 sur ces zones. Ensuite, nous accompagnons une quinzaine de volontaires sur place à l'occasion de missions. Ils peuvent alors rencontrer des constructeurs, des acteurs locaux, des partenaires potentiels, etc. À eux, ensuite, de construire leur propre démarche. C'est un outil très complémentaire au Stratexio du Medef, par exemple, qui se concentre sur le « comment faire » en formant concrètement les industriels à des cas d'export.

Nous avons lancé ce dispositif en 2015 pour les adhérents de la Fiev et il est proposé depuis cette année aux 2 700 entreprises de rang 2 et plus présentes au sein de la PFA. Il fonctionne bien mais nous cherchons sans cesse à améliorer les façons de toucher et de mobiliser ces acteurs plus modestes en taille. »



© Audrey Saulier

## « Un continuum “ sans couture ” au service des entreprises »

**Pedro Novo, directeur exécutif en charge de l'export à Bpifrance**

« Aujourd'hui, la France compte 125 000 entreprises qui exportent. C'est trois fois moins qu'en Allemagne et deux fois moins qu'en Italie ! Il faut rendre sa noblesse à

l'export français ! Pour cela Bpifrance propose un continuum d'offres « sans couture » pour répondre à tous les besoins des candidats. À commencer, bien sûr, par le financement des projets. En septembre, nous avons notamment lancé le fond d'internationalisation des entreprises françaises. À l'occasion d'une acquisition ou de la création d'une Joint-Venture à l'étranger, nous rentrons au capital de votre filiale à vos côtés. Autre nouveauté, le Crédit Export permet à un Français de proposer à son client un financement des équipements qu'il vend.

Bpifrance c'est aussi de l'assurance export, avec l'assurance crédit et des produits moins connus comme l'assurance prospection. Ce dispositif revu en mai 2018

prend en charge jusqu'à 65 % des dépenses de prospection, dont la moitié est disponible immédiatement. Peu connue également, notre assurance change permet d'établir un devis en monnaie locale en couvrant le risque de taux de change.

Enfin, Bpifrance assure l'accompagnement des entreprises dans leur préparation. Un Accélérateur dédié à l'international sera lancé début 2019. Sur le terrain, outre nos équipes présentes dans le monde entier, des collaborateurs de Business France sont désormais intégrés dans nos implantations en régions, en contact direct avec nos chargés d'affaires.

La prochaine étape consiste à mutualiser nos efforts avec la Team France Export pour multiplier les actions autour du trio Business France, CCI et Régions.

Notre ambition collective pour le pays : atteindre les 200 000 entreprises exportatrices françaises et faire de la France un pays d'entrepreneurs. »

## « Accompagner et assurer une veille réglementaire au niveau international »

**Benjamin Frugier, directeur du développement des entreprises et des projets de la Fédération des industries mécaniques**

« La FIM accompagne les entreprises à l'international de différentes manières. En premier lieu, nous organisons des missions de Volontariat international en entreprise (VIE), avec un modèle en temps partagé (tiers-temps). Par ailleurs, dans le cadre de nos comités de marchés (automobile, agroalimentaire et distribution), nous accompagnons les entreprises sur des sujets spécifiques, en particulier sur les aspects réglementaires. Quand ils abordent un marché nouveau en « grand export », les industriels se posent légitimement des questions sur les réglementations applicables aux produits dans ces pays. En effet, si en Europe, tout est relativement unifié, par exemple dans le cas de la Directive Machines, cela n'est pas le cas partout, notamment aux États-Unis où les exigences réglementaires s'appliquent à l'utilisateur des machines. Pour les PME, cela devient vite complexe de traiter ces aspects. Les acteurs plus

grands cherchent quant à eux à bénéficier d'une vision globale des réglementations à travers le monde pour développer des produits qui prennent en compte ces différentes exigences.

Afin de les aider à s'assurer que leurs produits sont conformes, nous avons commencé il y a un an à constituer une base de données qui permet de faire un bilan réglementaire et normatif. Pour cela, nous récoltons des informations auprès de l'Organisation mondiale du commerce (projets de réglementations), des organisations patronales nationales et évidemment de la puissance publique des pays ciblés. Nous avons à ce stade une expertise sur l'Amérique du Nord, le Brésil, la Russie, la Turquie, l'Australie et la zone Asie (Japon, Corée, Inde et Chine) et nous élargissons désormais le champ géographique et le type de produits traités. »



© Jean-Louis Blerot

## Démarche

# WeAre Group accélère sa croissance grâce à l'international

En quelques années, le groupement de PME sous-traitantes de l'aéronautique est devenu une ETI ambitieuse qui réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires à l'export et vise les 500 millions à l'horizon 2022.

Aujourd'hui, WeAre Group est une ETI internationale de 2 000 personnes qui réalise 40 % de son chiffre d'affaires à l'export. Il y a dix ans, ce n'étaient que quelques PME familiales de mécanique de précision, sous-traitantes de l'aéronautique et travaillant essentiellement pour Airbus !

### D'abord une alliance commerciale

Cette réussite, l'entreprise la doit à plusieurs facteurs. D'abord à l'anticipation des dirigeants des sociétés créatrices (Chatal, Espace, Farella et Armor-Méca) qui comprennent dès 2008 qu'ils doivent s'allier. Ils créent ACE Aéronautique, une coentreprise commerciale pour faire le lien

**WeAre Group** est le résultat du regroupement de plusieurs PME spécialisées dans l'aéronautique (ici Espace à Saint-Nazaire).

avec Airbus Group. Mais à partir de 2013, avec le succès de l'A320 et l'arrivée de l'A350, Airbus augmente ses cadences et met en place le plan d'amélioration de la performance « Space »... et exige une taille critique à ses sous-traitants de rang 1.

« Nous avons donc décidé de fusionner pour répondre aux enjeux de la filière, pour montrer une seule entité qui offre l'ensemble des prestations », explique Philippe Rivière, président de WeAre International, fondateur en 2014 de l'entreprise de fabrication additive Prismadd, membre d'ACE. Cette fusion est facilitée par un changement de génération pour les dirigeants des sociétés. Les fils ont autour de 35 ans et sont prêts à

relever les défis imposés par leurs clients. Au même moment, Chatal est racheté par Farella. La dynamique est enclenchée, la nouvelle entité, baptisée WeAre Aerospace, va continuer de grandir, en rachetant en 2016 Bouy à Saint-Hilaire-de-Voust (Vendée) et Comefor, une PME de Roche-la-Molière (Loire), puis deux usines au Maroc, intégrées au sein du nouveau WeAre Morocco.

### Internationalisation et diversification

« Nous avons sécurisé notre position avec Airbus, qui représentait encore 70 % de notre chiffre d'affaires, poursuit Philippe Rivière. Nous avons décidé de créer WeAre Group, qui chapeaute WeAre Aerospace et WeAre International. »

L'organigramme du groupe est à l'unisson de ses objectifs : tourné vers l'export. Le groupe veut conquérir les grands avionneurs internationaux, qu'ils soient américain (Boeing), canadien (Bombardier) ou chinois (groupe Avic), toucher également les motoristes, et se diversifier dans l'automobile, le médical et la défense. « Le but est d'avoir un groupe, à l'horizon 2022, qui réalise 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec un tiers dans l'aéronautique, un tiers dans l'automobile et un tiers entre le médical et la défense », annonce Philippe Rivière. Le socle technique, lui, reste inchangé. Le groupe est spécialisé dans des pièces d'une taille inférieure à 500 millimètres, qui exigent les mêmes moyens qu'elles soient destinées à une structure d'avion, à un moteur, ou au monde médical.



© WeAre Group



© DR

“ Le but est d’avoir un groupe, à l’horizon 2022, qui réalise 500 millions d’euros de chiffre d’affaires, avec un tiers dans l’aéronautique, un tiers dans l’automobile et un tiers entre le médical et la défense. ”

**Philippe Rivière,**  
président de WeAre International.

### Vers une implantation mondiale...

Pour réussir leur ambitieux plan de développement, les dirigeants du groupe ont choisi de créer des coentreprises avec des sociétés étrangères. La première, WeAre Pacific, est créée en avril 2018 avec Yamaichi Group, un sous-traitant japonais de l’automobile, d’une taille équivalente à celle de WeAre. Elle apporte environ 180 millions d’euros de chiffre d’affaires. Ensemble, les deux partenaires ont réalisé l’acquisition de Globaltronic Precision, qui possède deux usines à Singapour et en Malaisie et réalise 40 % de son chiffre d’affaires dans l’aéronautique et 40 % dans le médical, avec une production très fortement robotisée. Suite à cette acquisition, WeAre Pacific compte ouvrir un centre à Singapour combinant une « Smart Factory » avec l’aide du Cetim, un incubateur French Tech à l’image de celui déjà créé à Tokyo et un centre de formation. D’autres filiales viennent d’être créées : WeAre China et WeAre Gulf, à Dubaï, WeAre America devrait bientôt suivre.

La croissance est rapide, mais les Français se défendent de vouloir grossir pour grossir. « C’est d’abord pour nous protéger, argumente Philippe Rivière. Là où nous étions une cinquantaine de fournisseurs, nous ne sommes plus que cinq aujourd’hui. » Le groupe a profité de la bonne gestion des entreprises qui le constituent. Lors de la création du groupe, aucune n’était endettée. Les dirigeants ont ensuite établi des bornes, en particulier pour le niveau d’endettement et de cash-flow. Conserver la maîtrise de

l’entreprise est un élément important pour un groupe qui reste familial dans son fonctionnement. Exemple significatif, il loue un appartement à Singapour où logent les responsables de passage. « Nous logeons et mangeons ensemble dans cet appartement, nous ne sommes pas chacun dans une chambre d’hôtel comme dans les grands groupes », explique Philippe Rivière. WeAre s’appuie enfin sur des VIE (Volontariat international en entreprise), qui sont formés en France pendant deux ou trois ans. Dix sont déjà en poste, dix sont encore en formation. Enfin, le fait de disposer d’usines en France, au Maroc, en Thaïlande, à Singapour et en Malaisie permet de réaliser les différentes fabrications au meilleur coût en fonction des exigences de qualité.

### ... et 230 millions d’euros de chiffre d’affaires en 2018

Depuis sa création, WeAre Group a su transformer des contraintes en atout. Face à un environnement réglementaire et un écosystème européen particulièrement dur, l’entreprise a choisi de se consolider avant d’autres et d’améliorer sa productivité. « Nous avons en France des ETI très performantes, avec une productivité très élevée. Les usines japonaises ou américaines ne sont pas aussi performantes que les nôtres, car nous avons su investir, chercher chaque année des pourcentages de productivité. Grâce à nos efforts et à notre stratégie, le groupe dépassera les 230 millions d’euros de chiffre d’affaires en 2018 », conclut Philippe Rivière. ■ PD

## Pratique

### À LIRE

#### Se projeter à l’international

Dossier de Bpifrance à destination des PME  
<https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/Se-projeter-a-l-international>

#### Business France : Analyse et potentiel de marché

Analyses réalisées par Business France au service des entreprises  
<https://export.businessfrance.fr/prestations/conseil/marches-et-secteurs/analyse-et-potentiel-de-marche-export.html>

#### Comment les entreprises peuvent se préparer au Brexit ?

Dossier de la Direction générale des entreprises.  
<https://www.economie.gouv.fr/comment-entreprises-peuvent-se-preparer-brexit>

#### Volontariat international en entreprise (VIE)

Fiche pratique du site officiel de l’administration française  
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F10040>

#### Affaires ou ne pas faire !

Guides par pays édités par le réseau des conseillers du commerce extérieur (CCE)

#### Ce que devrait savoir une PME qui exporte

Guide pratique édité par Euler Hermes pour réussir à l’international.

### À VOIR

#### Le financement de l’export par Pedro Novo

Chaîne YouTube Bpifrance

#### Se lancer à l’international, pourquoi pas vous ?

Chaîne YouTube Bpifrance

#### Playlist : #Health - Focus Marchés/Pays

Chaîne YouTube Business France

#### La région présente son dispositif « Team France Export »

Chaîne YouTube paysdelaloire

#### Interview de Christophe Lecourtier, Business France - Directeur général

Chaîne YouTube CCI France International

#### Discours du Premier ministre sur la Stratégie du Gouvernement en matière de commerce extérieur

Chaîne YouTube Agathe Hartemann

### VEILLES DU CETIM

#### Retrouvez les notes de veille du Cetim traitant de ce sujet sur Cetim.fr, rubrique « Mécatèque ».

Accès aux marchés chinois, coréen, indien, japonais, australien, canadien – septembre 2018  
 Accès aux marchés brésiliens, mexicain, américain, russe – février 2018  
 Mise sur le marché de machines textiles en chine – octobre 2017