

# Éclairé par la crise de 2008 et son expérience chinoise, GYS relance la machine.



Usine de Saint-Berthevin

**Implanté en Mayenne, avec une usine en Chine (Shanghai) et des filiales en Europe, le groupe GYS, spécialisé dans la conception et la fabrication d'équipements de soudage, de chargeurs de batteries et de systèmes de réparation de carrosseries, s'est retrouvé aux premières loges pour voir la vague pandémique déferler. A la barre de l'entreprise familiale, Bruno Bouygues a tiré les leçons de 2008 et adapté sa stratégie pour limiter la casse et être prêt à repartir.**

« Nous avons fermé quinze jours puis réouvert notre usine dans le district de Qingpu près de Shanghai. Là-bas, tous les salariés ont repris le travail, tous les fournisseurs sont opérationnels et les clients sont là. L'activité reprend. On commence à décrocher des appels d'offres... mais surtout la réouverture des écoles dans la région de Shanghai est annoncée pour le 4 mai prochain. La crise aura duré 100 jours. Dans certains pays européens, des dates de déconfinement commencent à être annoncées. Si l'on se réfère à ces 100 jours, on peut raisonnablement imaginer que la France, confinée depuis le 16 mars, devrait être totalement déconfinée autour du 15 juin », espère Bruno Bouygues, Pdg de GYS, groupe mayennais (650 personnes), spécialisé dans la conception et la fabrication d'équipements de soudage, de chargeurs de batteries et de systèmes de réparation carrosserie distribués dans cent-vingt-quatre pays.

## Sauvetage a minima

« En quelques jours, le carnet de commandes a chuté de 90% », se rappelle le patron mayennais. Seule la mise en œuvre rapide de « Drive » chez ses distributeurs intervenant sur les marchés du BTP et de l'agricole a permis de limiter la casse à -75%. Un sauvetage a minima pour cette entreprise

dont le matériel professionnel et industriel est fabriqué en France, tandis que la gamme « artisan », complémentaire, est plutôt produite en Chine, où depuis un an et demi, avec l'extension de son réseau de distribution, GYS tend à faire monter en gamme son offre pour accroître ses positions dans l'Empire du Milieu.

## Un cycle d'innovation d'avance

« Ce que m'a appris la crise de 2008, c'est qu'il fallait se constituer une trésorerie solide. D'une part, pour être en capacité de passer la crise et, d'autre part, pour, dans les mois qui suivent cette période, être en mesure de faire des acquisitions d'acteurs, qui finalement souhaiteraient se rapprocher de nous. Si malgré les baisses de chiffre d'affaires, vous avez les moyens de maintenir les coûts fixes, de protéger votre capital humain et de continuer à faire de la recherche, vous prenez un cycle d'innovation d'avance de dix-huit mois sur vos concurrents. Alors que d'autres, déstructurés, vont mettre deux fois plus de temps à remonter la pente », analyse Bruno Bouygues. Entre 2009 et 2020, l'entreprise familiale s'est donné les moyens de faire le dos rond. Cette fois, la première mission fût donc de relancer l'usine chinoise (120 personnes) pour alimenter les marchés intérieur, européens et mondiaux. Complètement interrompue durant deux semaines au moment du nouvel

an chinois, puis perturbée par l'absence de transport ou l'interdiction de voyager d'une région à l'autre, l'activité a progressivement repris avec un effectif aujourd'hui stabilisé à 90 personnes avec la mise place de mesures sanitaires appropriées (gel, masque...). Fin février-début mars, Bruno Bouygues partageait ses journées entre la relance de l'usine chinoise et, sous la poussée du Covid-19, la fermeture des bureaux en Italie, en Allemagne, en Grande-Bretagne...

## Reprise progressive en Mayenne le 27/04

Nous nous sommes préparés à fermer le rideau proprement. Lorsque la décision est tombée, nous étions prêts. Nous avons mis les gens en télétravail ou en activité partielle, maintenu au bureau ceux pour qui c'était possible. Quatre semaines après la Chine, l'usine de production de Saint-Berthevin et le centre logistique de Changé (53) sont, à leur tour, placés en activité partielle. « La dureté du confinement n'a pas été la même d'un pays à l'autre. En Allemagne, ils ont laissé les grandes surfaces de bricolage ouvertes en respectant les distances. Ils ont fait en sorte que le BTP, l'agricole et l'automobile continuent à tourner. L'entreprise (70 personnes) a pu maintenir un minimum d'activité en jonglant avec le temps partiel, le télétravail et les jours de congés », raconte Bruno Bouygues. En Italie, par exemple, où toutes les entreprises ont été fermées, l'équipe de GYS, réduite au minimum (7 personnes) a été invitée à se reconverter et mettre à profit ce temps disponible. « Ici, on a ainsi organisé un Cloud et lancer la traduction en italien de documents, de notices techniques, de l'ERP, de notre site internet... que nous n'avions pas eu le temps de faire jusque-là. Une mission vécue comme un challenge à partager. En trois mois et demi, ils auront réalisé ce que nous aurions peut-être mis deux ans à faire », se satisfait-il.



Bruno Bouygues, PDG

Depuis la fin mars, l'usine de Qingpu fonctionne à 100% et les services commerciaux repassent des commandes en Chine et en France. Pour répondre à cette demande, l'usine française devrait donc rouvrir, par étape, avec des mesures de sécurité, à partir du 27 avril prochain. Pour reconstituer les stocks. Hors services commerciaux, la reprise de la production devrait s'étaler sur trois semaines. « L'objectif, c'est de remettre tout le monde au travail rapidement. On va demander de la polyvalence et de la flexibilité. En avril-mai, on va livrer ce que

l'on avait en stock mais, faute de commandes, la baisse de chiffre d'affaires devrait atteindre -60% », observe-t-il. Pour juin, la visibilité manque. GYS qui avait démarré l'année sur les chapeaux de roue avec un premier trimestre « record » en croissance de +15%, espère, vue l'expérience chinoise, retrouver des chiffres d'affaires habituels en fin d'année. « Le deuxième trimestre sera sans doute à -50%, le troisième à -25% et le dernier sans doute à zéro... Mathématiquement, ce sera sans doute une année à -20% », estime Bruno Bouygues.

## Réfléchir à de nouveaux outils digitaux

Pour lui, cette crise montre la nécessité d'investir, à tous les niveaux, dans les outils numériques. « Dans l'histoire de GYS, jamais nous n'avons eu autant de gens en dehors de l'usine pendant autant de temps », indique-t-il. L'expérience de GYS Italie a mis en lumière les difficultés de communication et de partage de données sécurisées entre le siège et des salariés en télétravail. « Nous devons donc mener une réflexion sur l'usage multilingues, l'organisation et la sécurisation des données pour les services marketing, commerciaux... Lorsque les gens sont loin, il faut aussi davantage de communication interne. Nous sommes face à deux challenges : accélérer la conception de machines intelligentes et connectées et, deuxièmement, pouvoir prendre la main à distance pour communiquer de façon plus efficace. Clients, fournisseurs et prospects ont aussi eu 6 à 8 semaines pour réfléchir... », constate Bruno Bouygues.

Devenu leader technologique avec un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros (44% en France, 56% à l'export), GYS reconnaît, aujourd'hui, être consulté sur des projets techniques pour lesquels on ne le regardait pas hier. « Nous serons sans doute moins nombreux demain. L'impact sur les trésoreries dû à la crise va forcer à certaines consolidations », estime le patron de GYS, qui a, après avoir construit un centre logistique 11000 m<sup>2</sup> à Changé a dû temporiser l'extension de 12000 m<sup>2</sup> de son usine de Saint-Berthevin. Initialement prévue pour l'été, cette unité de production de 40000 m<sup>2</sup> devrait finalement être opérationnelle pour l'automne. « Et nous allons en avoir besoin ! », dit-il repoussant, d'un an, en 2023, la création d'une filiale aux Etats-Unis. Son deuxième marché.