



UNE FORTE MONTÉE EN COMPÉTENCE



INTERVIEW

ARTHUR PELISSIER

Asia General Manager
ECM Group

La période a fortement impacté votre secteur d'activité ? Quel bilan tirez-vous ?

Le principal marché de ECM China est l'automobile bien que nous soyons également fortement présents dans l'aéronautique, les énergies renouvelables et décarbonées, la mécanique générale, l'électronique et bien d'autres.

Au début du Covid-19, nous avons constaté un arrêt presque total des investissements. Les clients étaient plutôt attentistes et souhaitaient observer l'évolution de la situation sanitaire et son impact économique avant de prendre des décisions d'investissement dans des biens d'équipement...

L'automobile a également connu une forte baisse de production au début de la pandémie.

Après quelques mois, le marché s'est débloqué d'un coup avec des investissements massifs en Chine, notamment concernant l'électrification des véhicules. Ces investissements n'ont pas cessé depuis maintenant presque 2 ans avec notamment l'émergence de nouveaux acteurs locaux tels que BYD, Yutong... ECM China en bénéficie fortement puisque nous avons signé notre record de ventes en 2021. Notre objectif étant de renouveler l'exploit en 2022. Notre bilan en est donc aujourd'hui très positif.

Quels ont été les impacts de cette période sur votre organisation ?

Le business model originel d'ECM China est de vendre des équipements majoritairement importés de France, produits chez ECM Technologies à Grenoble. Avant le Covid-19, nos équipes françaises étaient missionnées pour se rendre en Chine afin de monter les équipements et les mettre en service. L'équipe chinoise avait pour rôle d'assister la France et de prendre le relais sur la maintenance des équipements. Notre équipe locale a donc dû s'adapter pour effectuer les missions des équipes françaises en local du jour au lendemain. Ils se sont remarquablement investis et sont aujourd'hui considérés comme des experts dans leur domaine. Nous avons connu une réelle montée en compétences des équipes locales, ce qui nous permet de revoir complètement le business model de la filiale et ainsi d'en poursuivre son développement.

Nous avons également modifié le processus en France en mettant les équipes françaises en support à distance, avec plus d'assistance, plus de communication et plus de suivi. Les deux équipes ont été formidables et je tiens à les remercier pour leurs efforts. Finalement, malgré l'impossibilité de se rendre en Chine depuis plusieurs années, nous avons le sentiment que la communication est plus fluide qu'auparavant.

DE NOS ÉQUIPES LOCALES

« Nous avons connu une réelle montée en compétences des équipes locales, ce qui nous permet de revoir complètement le business model de la filiale et ainsi d'en poursuivre son développement. »

Comment vous êtes-vous (votre entreprise mais aussi personnellement) adapté à cette situation inédite ?

Au début du Covid-19, nous avons décidé d'ouvrir une nouvelle usine à Tianjin qui produira localement pour le marché chinois certains produits à plus faible valeur ajoutée. Pour cela, nous avons embauché Emma Pelissier en tant que responsable industrialisation. Son rôle est notamment de faire le lien entre les processus historiques français

et la nouvelle usine en Chine. Elle a fait un excellent travail de structuration et le fait que nous soyons mari et femme nous a permis de nous consacrer pleinement au développement d'ECM Tianjin.

Sur un plan plus personnel, j'ai d'abord été contraint de cesser mes voyages trimestriels en Chine.

Nous devons aussi tous les deux déménager à Beijing au début de la pandémie. N'ayant malheureusement pas obtenu le visa nécessaire à cause des restrictions, nous avons donc déménagé à Singapour afin d'être sur le même fuseau horaire que nos équipes chinoises.

Cette situation a (aussi) permis de faire émerger de nouvelles opportunités / de nouveaux modèles. Quels sont-ils pour ECM ?

Nous pensons que la période a poussé nos clients à investir pour le marché local chinois et la mobilité verte. Cela a fortement dynamisé notre activité commerciale.

De plus, le fait d'avoir une filiale en Chine depuis près de 20 ans avec des équipes locales compétentes et formées nous a permis de nous démar-

quer de nos concurrents qui n'avaient pas d'autre choix que d'envoyer des équipes européennes pour la mise en route de leurs équipements.

Nous pensons que notre modèle de communication interne est meilleur que celui précédant la pandémie tant sur le plan commercial qu'opérationnel. Il faudra cependant remettre un peu d'échange en présentiel entre la France et la Chine lorsque cela sera possible afin de renforcer les liens entre les équipes mais nous garderons une bonne partie de l'organisation actuelle. La crise du Covid-19 a finalement tiré la filiale vers le haut en accélérant la montée en compétence des collaborateurs tout en nous ouvrant sur de nouvelles opportunités.

Du fait de notre présence récente à Singapour, nous allons également développer notre réseau commercial en ASEAN ce qui représente une opportunité supplémentaire pour le Groupe ECM.

Quelles sont les perspectives de développement du Groupe en Chine ?

Les perspectives de développement en Chine sont très bonnes pour ECM. Nous sommes reconnus comme un expert du secteur du traitement thermique avec un fort engagement concernant la décarbonation des procédés.

Nous souhaitons poursuivre le suivi de nos clients acquis ces deux dernières années et rester la référence mondiale de la cémentation basse pression pour les véhicules électrifiés.

Notre objectif est également de nous diversifier en nous adressant plus fortement aux autres marchés locaux tels que l'aéronautique, le brasage, la mécanique générale, l'industrie minière etc.... Nous avons eu de beaux succès en Europe sur ces derniers.

Enfin, nous voulons développer notre nouvelle usine à Tianjin qui fait du made in China for China. Le marché est conséquent et les concurrents étrangers en sont partis à cause du Covid-19, ce qui nous ouvre sur un marché très vaste. Pour cela, nous allons lancer deux nouveaux produits avant la fin de l'année.

Propos recueillis par P. TI



依西埃姆集团

本地团队的能力得到了

大幅度提升



采访

ARTHUR PELISSIER

依西埃姆集团亚洲区总经理

这段时间对您所在的行业是否产生了巨大的影响？您对此如何评估总结？

依西埃姆中国公司的主要市场集中在汽车领域。当然，我们在航空、可再生能源和脱碳能源、通用机械、电子及许多其他领域也有很强的影响力。

在新冠肺炎一开始，我们看到外部投资几乎完全停顿。客户持观望态度。他们希望先观察疫情的演变及其对经济的影响，再决定是否投资设备货物。

在疫情爆发之初，汽车业也经历了产量的急剧下降。几个月后，出现了大量的在华投资，特别是在汽车电气化方面的投资，中国市场突然放开了。近两年来，尤其是随着比亚迪和宇通等本地公司的出现，外国投资一直在继续。依西埃姆集团从中获益良多，甚至在2021年创造了销售记录。我们的目标是在2022年再攀高峰。简而言之，现在的财务状况是非常积极的。

这段时期对您的组织有什么影响？

依西埃姆中国最初的模式是销售主要从法国进口的设备。这些设备产自格勒诺布尔的ECM Technologies (依西埃姆技术公司) 工

「中国团队的能力有了真正的提高，这使我们能够全面审查子公司的商业模式，从而助力其接下来的发展。」

厂。在新冠肺炎疫情之前，我们的法国团队常常得到派驻中国的机会，帮助组装设备并投入使用。中国团队的任务是协助法国并接管设备的维护。疫情中，我们的中国团队临危受命，在极短的时间内接管了法国团队的任务。他们非常投入，现在已经成为业内公认的行业专家。团队的能力有了真正的提高，这使我们能够全面审查子公司的商业模式，从而助力其接下来的发展。

我们还改变了法国的工作流程，让法国团队提供远程支持，开展更多的援助、沟通和后续行动。两个团队都很棒，我要感谢他们的努力和付出。最后，尽管已经好几年没能去中国了，但我们觉得沟通比以前更顺畅了。

您（您的公司和您个人）是如何适应这种新的情况的？

在新冠肺炎之初，我们决定在天津开设一家新工厂，在中国本地为国内市场生产某些附加值较低的产品。为此，我们聘请了艾玛·佩西尔 (Emma Pelissier) 担任工业化经理。她的主要任务是整合法国的工作流程，放进中国的新工厂。她在组织结构方面做得很好。我们是夫妻，因此能够全身心地投入到天津依西埃

「我们想发展我们在天津的新工厂，为中国制造中国制造。市场是巨大的，外国竞争对手因为新冠肺炎而离开，这为我们打开了一个非常大的市场。」

姆的发展中。

从个人的层面上说，我首先被迫停止了每季度一次的中国之旅。在疫情开始时，我们不得不搬到北京。很遗憾，囿于防控措施的限制，我们没有获得必要的签证，所以我们搬到了新加坡，以便与中国团队处在同一时区。

这种情况（也）使新的机会/模式得以出现。对依西埃姆来说出现了哪些机会和模式？

我们认为，这段时间促使我们的客户为中国本土市场和绿色移动进行投资。这极大地推动了我们的商业活动。

此外，我们早在近20年前就在中国建立了子公司，拥有称职并训练有素的当地团队，能够从竞争对手中脱颖而出。后来者别无选择，只能派遣欧洲团队安装其设备。

我们认为公司的内部沟通模式无论是在商业上还是在操作上都比疫情爆发前更好。不过，我们还是希望尽可能地在法国和中国之间开展一些面对面的交流，以加强团队之间的联系，但我们仍将保留大部分现有的组织结构。说到底，其实新冠肺炎危机推动了子公司的发展，加速了员工技能的提高，同时也为我们打开了新的机遇。

因为身处新加坡，我们今后还将在东盟发展贸易网络，这也将为依西埃姆集团带来崭新的机会。

您的集团在中国的发展前景如何？

依西埃姆集团在中国的发展前景是非常好的。作为业界公认的热处理领域专家，我们会坚定不移地推进工业产品的脱碳化。

我们希望继续陪伴在过去两年中积累的客户，并保持电气化车辆低压渗碳的全球基准地位。

我们的目标也是通过更有力地拓展其他本地市场，如航空、铜焊、通用机械、采矿业等，实现多元化。我们在欧洲也取得了巨大的成功。

最后，我们希望发展天津的新厂，让中国人也能享受“中国制造”的好处。市场是巨大的，外国竞争对手因为新冠肺炎而离开，留下了一个非常大的市场。为此，我们将在年底前推出两款新产品。

采访人：P. TI