

## Poma

leader mondial du transport par câble

**Inventeur du premier téléski débrayable au monde, l'entreprise iséroise Poma conçoit et fabrique des télécabines et des télésièges. Dirigée depuis 1980 par Jean Gauthier, la PME a su se diversifier dans le hors-neige (shuttles, funiculaires, métros...). Sur le marché du transport par câble, elle est un des leaders mondiaux avec 7 800 appareils installés dans 73 pays.**

**A** l'origine de Poma, une invention : celle de Jean Pomagalski, isérois d'origine polonaise et ingénieur mécanicien de génie. Il a mis au point le premier téléski débrayable au monde : le câble et ses perches filent vite, mais ralentissent au départ pour que le skieur s'y accroche. En 1936, le premier téléski de la planète est installé à l'Alpe-d'Huez et l'entreprise Pomagalski voit le jour. Surfant sur son invention brevetée et l'essor des sports d'hiver, son fondateur investit vite l'étranger, notamment aux États-Unis.

Après le décès de Jean Pomagalski, lui succède en 1971 Gaston Cathiard. Cet homme des montagnes crée la profession de moniteur de ski et vend des remontées Poma en Iran. Dix ans plus tard, il passe le flambeau à son fils, Jean-Pierre Cathiard. L'entreprise connaît un fort déploiement, avant de marquer le pas, notamment aux États-Unis. Le début des années 1990 est rude pour le leader du marché français des remontées mécaniques : celui-ci représente la moitié de son activité et se voit diviser par cinq. La faute à des hivers sans neige et à la municipalisation des stations.

Poma développe alors une activité de services qui représente aujourd'hui le tiers de son chiffre d'affaires : maintenance, « grandes visites » (révisions de fond), modifications des appareils, upgrading... « Depuis 2000, ces services sont aussi proposés à l'étranger, cela apporte du business à nos filiales », détaille Jean Gauthier, devenu en 2000 président du directoire après avoir été directeur général pendant dix ans. Ce changement de statut est dû au départ de Jean-Pierre Cathiard, actionnaire majoritaire, et au rachat de 100 % des actions de Poma par le groupe italien (Tyrol) Seeber.

L'accélérateur est mis sur le hors-neige, l'entreprise déclinant son savoir-faire de transporteur par câble dans les univers urbain, touristique, voire industriel. Parmi les installations les plus emblématiques : trois lignes de télécabines à Medellin, en Colombie, qui transportent chacune 1 million de passagers par an ; un télécabine de 4 km de long à Taïpeh qui relie le quartier historique de Maokong à un vaste parc de loisirs. Fin 2010 sera livré un télécabine en 5 tronçons à Rio de Janeiro. Et un métro sur coussin d'air reliant les deux terminaux de l'aéroport du Caire, en Égypte.

Depuis quelques années, Poma se développe de façon spectaculaire en Chine : elle a signé en 2008 un contrat de 25 millions d'euros pour réaliser la Grande Roue de Pékin (208 m de diamètre). Jusqu'alors, la filiale en Chine était modeste, avec seulement quelques réalisations, notamment sur la Grande Muraille. Pour suivre ce développement, Poma est en train de construire un important site de production. Coface et Oseo accompagnent cette montée en puissance en Chine.

Si le hors-neige, qui pèse déjà 30 % de l'activité, ouvre une large palette de pays à Poma, la neige reste son cœur de marché. Avec une stratégie planétaire : « il nous faut être partout pour équilibrer les variations de contrats. En 2009, le marché a chuté de 60 % aux États-Unis alors que la Chine grimpe », explique Jean Gauthier. Poma intervient sur un marché de niche et très encadré, celui du transport de personnes le plus souvent en milieu montagnard où le ticket d'entrée est élevé. Ses deux concurrents au niveau mondial sont l'autrichien Doppelmayr et l'italien Leitner. Ce dernier est aussi dans le giron de Seeber.

*Laurence Jaillard*

### Premier succès

#### Un premier téléski aux États-Unis

En 1953, Poma installe son premier téléski débrayable à Woodstock dans le Vermont, s'ouvrant la voie de tout le marché américain. Dès les années 1950, l'entreprise se dote de trois petites structures commerciales dans l'Est, l'Ouest des États-Unis et au Canada. Dans le sillage de l'éclosion des sports d'hiver, elle couvre le territoire nord-américain de ses téléskis. Ils se comptent par centaines, au point qu'un téléski se dit en américain « Pomalift » et les skieurs sont persuadés que Poma est une entreprise américaine. Cette entreprise loin de la France d'une encore petite société, doit tout à la détermination et à la culture export de Jean Pomagalski.

### Premier échec

#### Départ des États-Unis

Pendant la décennie 1970, le marché américain explose et réclame toujours plus de remontées mécaniques. Mais Poma, qui fabrique toujours en France, n'est plus compétitif, d'autant que le dollar a chuté et que des concurrents ont émergé. L'entreprise se retire, ce qui nuit à son image et à sa réputation. Mais Poma ne reste pas sur cet échec. Peu après, elle se dote d'une usine à Grand Junction, dans les Rocheuses, « pour ne plus être tributaire du dollar et rassurer, montrer que nous investissons sur la durée », explique Jean Gauthier. La filiale Poma of America emploie aujourd'hui 90 personnes et fournit la quasi-totalité des commandes Poma aux États-Unis. Son chiffre d'affaires était de 60 millions d'euros en 2008.

Poma a équipé la station de sports d'hiver de Victoria Park, en Corée du Sud.



D.R.

## Les **six** clés du succès

### 1/ Rester leader

Poma veille à rester leader des remontées mécaniques sur le marché français, une signature prestigieuse en matière de sports d'hiver.

### 2/ Jouer le réseau

Les projets peuvent mettre des années à se concrétiser (20 ans pour le métro de l'aéroport du Caire), Poma joue à fond le réseau pour être à l'écoute et ne rater aucun événement.

### 3/ S'implanter dans la durée

Poma s'implante dans un pays dans la durée et pour cela s'est doté de filiales, franchissant même le pas de la production sur place.

### 4/ Fidéliser les partenaires

Agents et partenaires sont minutieusement choisis. Chaque année, ils sont reçus à Grenoble et suivis toute l'année par les équipes de l'international.

### 5/ Se diversifier

Poma a su s'ouvrir de nouveaux marchés avec le hors-neige, lequel « nourrit » celui de la neige : en deux ans, les télécabines de Medellin ont tourné autant que dans une station de ski pendant 15 ans.

### 6/ Être partout

La vocation est d'être partout, Poma freine seulement devant les pays où les temps de décision sont très longs. L'Inde est de ceux-là.

## Les chiffres-clés de Poma

**Siège social** : Voreppe (Isère)

**Chiffre d'affaires 2009** : 237 millions d'euros ; 220 millions d'euros prévus en 2010

**CA à l'international** : 2009 135 millions d'euros, 110 millions d'euros prévus en 2010

**Organisation à l'international** :

9 filiales : États-Unis, Canada, Suisse, Italie, Suède, Autriche, Chine, Bulgarie, Japon ;

19 bureaux et 29 agents

**Principaux marchés** : Amérique du Nord ; Asie, en premier lieu Chine ; Amérique latine (Colombie et Brésil)

**Effectif** : 813 personnes dont 300 au siège social et 200 à l'étranger.

**R&D** : 2 % du CA

**Sites de production** : 5 en Isère, Savoie, Haute-Savoie, un aux États-Unis

**Dirigeants** : directoire

de 5 membres : Jean Gauthier (président), Christian Bouvier, Jean Souchalle, Jean-Paul Huard, Philippe Clément



Le « métro-câble » de Medellin, en Colombie.

D.R.

Le président russe, Dmitri Medvedev, dans une cabine de Poma, à Sochi, en Russie, où se tiendront les jeux Olympiques d'hiver de 2014.

## La « boîte à atouts » de Jean Gauthier

**S**écurité et qualité sont indispensables dans le transport de personnes par câble. Mais l'innovation fait la différence et les « premières mondiales » ponctuent le parcours de Poma qui détient des centaines de brevets. Par exemple, le télésiège débrayable léger, doté de nouvelles pinces, permet depuis 1982 aux sièges de « dormir » dehors alors qu'il fallait auparavant construire un bâtiment spécifique pour les mettre à l'abri. Ces « superchairs » comme les baptisent les Américains, ont été plébiscités dans ce pays où l'on n'aime pas les télécabines. La forte dimension « services » de Poma permet aussi de garantir les produits dans la durée.



D.R.

**P**oma est l'inventeur du télésiège et un acteur historique de son métier, ce qui lui a donné une notoriété mondiale. Elle a très vite été le leader sur son marché intérieur. La France étant une référence en matière de montagnes et de sports d'hiver, ce leadership lui a façonné une superbe réputation.

**L'**entreprise s'est sinisée en Chine et américanisée aux États-Unis. Les clients qui, selon les cas, sont privés ou publics, ont à faire avec quelqu'un de leur pays et non à un Européen. Ainsi, la filiale américaine, Poma of America, n'emploie que des Américains. La filiale chinoise, qui passe actuellement de 15 à 45 personnes pour devenir site de production, recrute essentiellement localement. Le respect des normes et règlements de cette activité très encadrée impose aussi cette proximité.

**T**echniciens ou commerciaux, voyageurs ou sédentaires, tous les collaborateurs de Poma suivent des cours de langue et sont initiés à l'interculturel. « Nous ne voulons surtout pas deux populations, celle qui vit l'export et la locale. La compréhension des autres cultures, asiatique, américaine... concerne tout le monde, détaille Philippe Clément. Quand un chef monte travaille sur un chantier, sa façon de faire respecte les codes du pays. » Cette dimension interculturelle contribue à la bonne image de Poma à l'étranger.

↑  
**25%**

**Des produits innovants**

↑  
**25%**

**Le nom et la réputation**

↑  
**25%**

**L'adaptation au pays**

↑  
**25%**

**Une imprégnation à l'interculturel**

# Jean Gauthier :

## « J'ai tout fait chez Poma »

**A** 26 ans, doté de son diplôme d'ingénieur civil des Mines, Jean Gauthier entre en 1976 comme attaché de direction chez Poma. Il ne quittera plus l'entreprise. Il devient ingénieur financier, puis directeur général en 1980 et enfin président du directoire en 2000.

« J'ai tout fait chez Poma : du commercial et de l'international dont beaucoup aux États-Unis. J'ai recruté, j'ai vu monter les systèmes qualité... toutes sortes de choses passionnantes. Poma est une entreprise à taille humaine qui a une stratégie mondiale, c'est dans ses gènes. Nous étions au Japon il y a plus de 30 ans, rendez-vous compte... »

Ce Grenoblois discret, se définissant comme « un ingénieur qui a mal tourné », tient à mettre en avant le côté humain de cette entreprise dont la moitié des effectifs sont ingénieurs ou cadres : « C'est un métier difficile, avec beaucoup de challenges, mais je reste convaincu que l'homme s'accomplit dans la difficulté. Nous sommes sur un métier d'hommes compétents et motivés. » Lorsqu'il recrutait, Jean Gauthier lançait aux candidats : « Je vous promets que vous ne vous ennuierez pas », il et a toujours cherché à faire partager cet état d'esprit. Il emploie souvent les mots « faire confiance, déléguer » et se voit après toutes ces années et toutes ces fonctions chez Poma, comme un animateur d'équipes.

C'est pour partager son expérience et profiter de celle d'autres dirigeants qu'il est membre de l'APM (Association Progrès du management) depuis 13 ans, et en a présidé le club local : « Chaque mois, mon



D.R.

après-midi d'APM, c'est ma bouffée d'oxygène. » Jean Gauthier est aussi conseiller du commerce extérieur de la France et membre de Grenoble Business Angels.

On comprend que la fibre entrepreneuriale le tient fortement et qu'il a développé un profond attachement à Poma qu'il définit ainsi : « De la matière grise dans des kilos de ferraille ». Dans ces conditions, n'a-t-il pas vécu douloureusement l'intégration de Poma dans un groupe italien, en outre aux côtés de Leitner, concurrent de premier plan ? Jean Gauthier se félicite au contraire d'une solution industrielle plutôt que financière et assure que Poma profite des synergies avec Leitner. Tout en jouant sa partition en toute liberté. *L. J.*

## Ses trois conseils à un primo-exportateur

**1 /** Il faut y aller progressivement, car l'export coûte du temps et de l'argent ; commencer par « se faire les crocs » dans les pays proches.

**2 /** La formation des équipes est essentielle : ce n'est pas parce qu'on réussit en France qu'on marche à l'étranger.

**3 /** Savoir choisir et fidéliser son partenaire local, son agent. Pour cela, nous utilisons beaucoup les réseaux locaux : bancaires, les postes Ubifrance... Notre service export (10 personnes) fait tout un travail de veille ; les responsables de zone vont voir régulièrement leurs agents.

## PARTENAIRE

### Oséo accompagne Poma en Chine

Il devenait impératif pour Poma de transformer sa filiale commerciale chinoise en site de production, afin de contourner les barrières protectionnistes et le coût du transport en Chine, mais aussi répondre à la concurrence de l'autrichien Doppelmayer, déjà présent. En 2008, l'entreprise a pu franchir le pas en toute sécurité grâce à Oséo. Dans le cadre d'un Fasep, Oséo garantit 50 % du montant du cash apporté par Poma à sa filiale chinoise pour se doter d'une usine dans un bâtiment à construire de plus de 2 000 m<sup>2</sup>. Les pièces restent fabriquées en France, les ateliers chinois ne faisant que du montage pour préserver le savoir-faire. Cette garantie s'étend sur sept ans. « L'entreprise se prémunit

ainsi d'un risque local. En Chine, il faut y penser. Et elle a le temps de sécuriser son investissement », souligne Laurent Bouquerel, directeur régional Alpes d'Oséo. Oséo est un partenaire historique de Poma, accompagnant depuis plusieurs décennies ses innovations. Les pinces qui ont abouti à la réalisation de télésièges débrayables légers ont par exemple pu être mises au point grâce à une aide de l'Anvar (devenu plus tard Oséo). Dernière innovation, Oséo a aidé Poma à développer le Cyclocâble, système de traction par câble des cyclistes et de leur vélo pour une ascension sans effort. Le Cyclocâble est destiné aux environnements urbains. Le système est prêt et Poma attend sa première commande.

