

Cornilleau

Leader européen du tennis de table

Fabricant des tables de ping-pong depuis plus de quarante ans, la société familiale Cornilleau s'est tournée vers l'export à partir de 1982. Dirigée depuis 2004 par Michel Zany et Stéphane Mithieux, qui ont succédé à Pierre Cornilleau, la société réalise aujourd'hui 40 % de son chiffre d'affaires à l'international, majoritairement en Europe.

Depuis la fin des années 1960, Cornilleau développe, conçoit et produit des tables de tennis de table dont la qualité est reconnue internationalement. Créée en 1946, la petite entreprise de menuiserie est spécialisée à l'époque dans les portes et les fenêtres. Elle est contactée par une entreprise voisine, fabriquant des portiques, à la fin des années 1960 : la grande distribution recherche un fabricant français de tables de ping-pong. Avec son fils Pierre, Émile Cornilleau relève le défi et livre sa première commande à Noël 1969 : 350 tables ! Il investit la moitié de son chiffre d'affaires annuel dans des outils de production. À la fin de la décennie 1970, 50 000 tables sont livrées chaque année. En 1980, Cornilleau devient leader du marché français de la table de ping-pong en mettant en avant son bon rapport qualité/prix. Elle investit également dans le sponsoring avec Jacques Secrétin, le champion de l'époque. Les ventes progressent immédiatement. Aujourd'hui, Jean-Philippe Gatien a succédé au champion d'hier, et le fabricant soutient depuis peu de jeunes joueurs avec la « Team

Cornilleau ». Elle est également partenaire de la plupart des grands championnats internationaux.

À partir de 1982, l'entreprise commence à exporter (*voir « Premier succès » ci-dessous*). En 1984, elle expose pour la première fois à l'ISPO (Salon international des articles de sport et de la mode sportive), le plus grand salon européen, situé à Munich.

Pendant quelques années, aucune démarche internationale n'est réellement mise en place, le développement export dépendant des opportunités plus que d'une réelle stratégie. La société est néanmoins présente en Angleterre, en Italie, en Belgique, en Allemagne, en Autriche et même au Liban et en Afrique.

Mais, en 1992, la lire et la livre subissent une importante dévaluation. Le chiffre d'affaires export passera de 20 % à cette date à moins de 10 % en 1998 ! Michel Zany, aujourd'hui P-dg, est embauché en 1992 comme responsable commercial. Il s'attache à structurer le département commercial et à développer des produits différenciants, porteurs d'une véritable valeur ajoutée. En 1995, la société lance une nouvelle gamme de tables très inno-

vantes, tant en termes de fonctionnalités, de matériaux, de design... En 2000, elle propose un catalogue complet d'accessoires tels que les raquettes en partenariat avec Michelin.

En 1998, l'export, dans un premier temps vers l'Europe, devient un axe stratégique. Un commercial spécialisé est embauché. Aujourd'hui, l'export compte deux commerciaux et deux assistantes dédiés. En 1998, il représentait 1 million d'euros sur 10 millions de chiffre d'affaires. En 2009, il pesait plus de 9 millions d'euros pour un chiffre d'affaires total de 23,5 millions. Depuis 2004, après la reprise de la société par Michel Zany et Stéphane Mithieux, la société s'attaque au grand export, en particulier vers les États-Unis avec une participation à un important salon américain, l'Asie, le Moyen-Orient, la Russie, le Mexique et le Canada... Elle est présente dans 50 pays. Depuis quatre ans, la part des ventes export vendue via le réseau Internet a été multipliée par quatre et représente aujourd'hui 60 % des ventes export. Dans certains pays comme l'Angleterre, l'Allemagne et le Bénélux, 90 % des ventes passent par ce canal.

Nathalie Bloch-Sitbon

Premier succès

L'Angleterre, tête de pont

L'exportation n'aurait jamais été la préoccupation d'Émile et Pierre Cornilleau s'ils n'avaient rencontré en 1982, par hasard, sur le Salon du sport à Paris, un importateur anglais. Responsable des achats collectifs de la région de Londres, il avait pris une retraite anticipée pour se spécialiser dans la vente aux collectivités. Il a réussi à convaincre Émile et Pierre, qui ne parlaient pas une seule langue étrangère, d'exporter leur production et même d'aller exposer sur le plus gros salon sportif européen... L'Angleterre a été le premier pays où Cornilleau a exporté et l'importateur a longtemps servi d'interprète pour conclure d'autres marchés. Il a même traduit les catalogues pour pouvoir proposer l'offre à l'international.

Premier échec

Trop forte concurrence en Allemagne

En 1987, Cornilleau a voulu logiquement s'implanter en Allemagne, un pays où le tennis de table est très important. C'était sans compter sur les concurrents locaux, détenteurs d'une offre de qualité, privilégiés par les distributeurs, et avec moins de frais car n'ayant pas besoin d'un importateur... De plus, l'importateur choisi était spécialisé dans les collectivités, ce qui ne représente qu'une part infime du marché, 85 % de l'activité étant réalisée sur les ventes loisir. Il a fallu attendre le début des années 2000 et que le responsable commercial export institue une vente directe pour que le marché allemand décolle. Puis, l'essor d'Internet lui a permis de se trouver d'égal à égal avec l'offre locale.



Lusine Cornilleau. La production se fait en France.

D.R.

Les **six** clés du succès

1/ Innover

La société se démarque avec des tables faites pour l'extérieur, facilement pliables, compactes, sécurisées...

2/ Se diversifier

La société développe une offre complémentaire à ses tables avec son catalogue d'accessoires : raquettes, balles, housses pour le loisir ainsi que pour la compétition.

3/ Nouer des partenariats de renom

En s'associant avec Michelin pour ses raquettes, Cornilleau a trouvé un partenaire connu et rassurant, aussi bien en France qu'à l'international.

4/ Vendre sur Internet

Les tables de ping-pong sont des objets encombrants que les distributeurs ne peuvent pas forcément exposer. Internet permet à la fois de présenter les produits et d'offrir un vrai canal de distribution.

5/ Bénéficier d'une direction bicéphale

La société est, depuis 2004, dirigée par deux associés, l'un avec un profil plus commercial et marketing, l'autre plus technique avec une formation d'ingénieur.

6/ Fabriquer en France

La production en France permet à la fois plus de réactivité et l'assurance de la qualité d'une grande tradition artisanale...

Pour ses raquettes, Cornilleau s'est associé à Michelin.



Les chiffres-clés de Cornilleau

Siège social : Bonneuil-les-Eaux (60)

Chiffre d'affaires : 2009

23,5 millions d'euros ; 2008 :

21,9 millions d'euros

CA à l'international : 40 %

Répartition géographique des

ventes : France 60 %, Europe 34 %,

Amérique du Nord 3,5 %, Afrique et

Moyen-Orient 1,5 %, Asie 1 %

Effectif : 80 personnes, dont 55 en production

Organisation à l'international : ventes

via des importateurs dans environ la moitié des pays à l'export

Dépenses de R&D : environ 2 % du CA

Principaux dirigeants : Michel Zany,

P-dg, Stéphane Mithieux, directeur général

La « boîte à atouts » de Michel Zany

Premier atout : des produits vraiment différenciants. Une entreprise qui exporte peut difficilement avoir des prix aussi compétitifs que les fabricants locaux car elle multiplie les frais : intermédiaires, importateurs, transports... Il faut donc des produits au plus haut niveau afin de miser sur l'attractivité de l'offre. « La société a sorti des tables d'une qualité vraiment au-dessus de celles de la concurrence en 1995 et, depuis, elle ne cesse d'innover. La devise de notre ancien P-dg était "toujours un rebond d'avance". Nous continuons sur cette lancée », explique Michel Zany.



D.R.

Cornilleau est parti la conquête des nouveaux marchés. Car il ne suffit pas d'animer un réseau déjà existant. « Nous avons eu la chance de recruter un responsable commercial export de type chasseur, pas éleveur. Ce sont des professionnels que l'on rencontre de moins en moins », souligne Michel Zany. Les responsables sont sur le terrain, toujours à la recherche des opportunités. « Ce qui ne les empêche pas de soigner nos clients existants », conclut-il.

La marque doit être associée au segment, indissociable des noms auxquels on pense instantanément. Car la qualité des produits n'implique pas forcément le succès. « S'associer aux plus grands champions nous a permis d'asseoir très rapidement notre réputation, rappelle Michel Zany. Nous avons également eu la chance de signer avec Jean-Philippe Gatiem quelques mois avant qu'il ne devienne champion du monde. » Même s'il a pris sa retraite en 2004, le champion reste très proche du fabricant et lui sert de consultant en cherchant les meilleures opportunités en termes de promotion et de sponsoring : joueurs, coaches, clubs, grands événements...

Très important : les clients doivent toujours se sentir accompagnés.

« Nous avons un stock très important qui nous permet des réponses très rapides aux commandes, mais aussi un service après-vente efficace », précise Michel Zany. La société propose d'ailleurs sur Internet un site marchand de pièces détachées, valable pour toute l'Europe. Les clients peuvent ainsi réparer leur table même s'ils l'ont achetée il y a de nombreuses années.

↑
35%
La compétitivité

↑
30%
Un profil export conquérant

↑
20%
Une marque forte

↑
15%
La qualité du service

Michel Zany

Une alliance du sport et de l'export

Michel Zany a trouvé sa voie très vite : dès son deuxième emploi, auprès de Cornilleau. Il est tout de suite séduit à la fois par le côté familial de la société et par le potentiel qu'il pressent.

Après une formation en commerce international à l'École de commerce de Reims et une première expérience chez Ford, il postule en 1992 à une annonce pour la société Cornilleau. Ancien joueur de tennis pro, il rêve de pouvoir combiner sport et entreprise. Il est également à la recherche d'un travail dans une société à dimension plus humaine que le grand groupe automobile. Engagé comme responsable commercial de la société, il se sent rapidement à l'aise dans cette société aux valeurs fortes et où la tradition familiale règne. Il affiche sa volonté de développer l'export, un domaine qu'il souhaite travailler après avoir passé une partie de ses études et de ses stages en Angleterre et en Allemagne. Mais il lui faudra patienter quelques années...

Dès la fin des années 1990, Pierre Cornilleau annonce sa volonté de se retirer à 60 ans, un anniversaire qu'il fêtera en 2003, ainsi que la nécessité de pérenniser son entreprise. Il propose au jeune responsable commercial d'entrer au capital de la société. Un projet qui tente bien Michel Zany qui acquiert 5 % de la société dès 1998. Mais il ne se sent pas de prendre la tête de la société seul. Il estime qu'il lui manque la maîtrise de l'outil industriel, que dominait Pierre Cornilleau. En 1999, la société recrute un directeur technique, Stéphane Mithieux, issu



Michel Zany, P-dg, et Stéphane Mithieux, directeur général de Cornilleau.

de la grande marque du tennis Babolat... et qui s'imposera rapidement comme l'associé idéal. Lors du départ à la retraite de Pierre Cornilleau en 2003, Michel Zany et Stéphane Mithieux prennent la direction de la société au sein de laquelle ils ont fait leurs armes, avec un montage en LBO dont ils rachètent en 2007 une partie des parts afin de devenir majoritaires.

Si Michel Zany reste passionné par le développement international, il fait confiance à ses équipes pour être sur le terrain. Ce qui ne l'empêche pas d'accompagner la prospection des marchés les plus importants. Il est ainsi allé en Russie, aux États-Unis, en Chine... Prochaine étape : le Japon, un pays qui aime à la fois le tennis de table et les produits français, ce qui lui semble de bon augure...

N. B.-S.

Ses trois conseils à un primo-exportateur

1 / Être capable d'évaluer sa compétitivité face à la concurrence internationale.

Il faut savoir détecter les sources de création de valeur, sans hésiter à retravailler l'offre pour la mettre au niveau, voire au-delà, de l'exigence des marchés prospectés.

2 / Se donner les moyens d'exporter.

Tout est plus cher : prospection, déplacement, remises... Il est important d'internationaliser sa communication, d'investir dans des outils multilingues. Et il faut recruter un véritable spécialiste plutôt que bricoler.

3 / Savoir prendre son temps.

Exporter est une démarche à long terme : il faut une dizaine d'années pour évaluer réellement les résultats. Il est important de conserver une continuité dans la stratégie sans s'arrêter aux obstacles qui ne sont pas des échecs mais des étapes.

PARTENAIRE

Aide à l'innovation depuis 2007

C'est en 2007 que débute l'aide d'Oséo à Cornilleau. « Jusqu'alors, la société travaillait plutôt avec des subventions de la Région », explique Stéphane Mithieux, DG de la société. En 2007, Cornilleau renforce son service R&D en engageant un ingénieur. L'occasion d'une première collaboration sous forme de subvention. « La nouvelle équipe dirigeante a bien compris également le formidable effet de levier pour l'innovation que représentent les avances remboursables, permettant de travailler sur des projets conséquents », rappelle Marcé Dapré, chargé d'affaires à Oséo Picardie. Oséo finance ensuite, en 2008, dans le cadre d'un prêt à taux zéro d'aide à l'innovation, la moitié d'un projet d'îlot robotisé pour le collage des panneaux des tables

de ping-pong, mis en service début 2009. Puis en 2009, nouvelle aide, pour le renouvellement intégral de la gamme de tables loisirs, permettant de nombreux tests et essais... Au final, une nouvelle gamme riche en fonctionnalités nouvelles.

« La société Cornilleau a su prendre de l'avance sur ses concurrents européens en développant de nouveaux modèles à forte valeur ajoutée fonctionnels et ergonomiques alors que ses concurrents cherchaient surtout à conserver la rentabilité de leur gamme traditionnelle », souligne Marcé Dapré. Une capacité d'innovation qui a été soulignée l'année dernière par l'INPI (Institut national de la propriété industrielle), Cornilleau ayant été lauréat régional pour la Picardie des entreprises innovantes.