



CROISSANCE

DE PME À ETI, LES MARCHÉS DU SUCCÈS

Les PME en forte croissance lorgnent la catégorie supérieure. Elles doivent pour cela changer de culture. S'ouvrir, se structurer, sans jamais perdre leur âme.

PAR ARNAUD DUMAS

La marche peut se révéler difficile à franchir. Passer le cap des 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, des 250 employés, oblige à se transformer, à changer la culture de l'entreprise. Les PME ont-elles vraiment le choix? «La crise a été longue, les entreprises en sont sorties avec le sentiment d'être affaiblies et de devoir se remettre en question, remarque Fanny Létier, la directrice exécutive de Bpifrance en charge des fonds propres PME et de l'accompagnement des entreprises. Si on se dit qu'il y aura une nouvelle crise dans deux ans, il faudra que les entreprises aient une taille critique pour pouvoir la passer.»

Chaque PME use de sa propre stratégie : croissance externe, internationalisation, diversification... Mais toutes présentent des caractéristiques communes. D'abord une vision, une envie. Arcure, une jeune société créée à Paris en 2009 pour développer des caméras intelligentes pour les véhicules de chantier, s'est fixé un objectif clair et ambitieux. «Nous structurons la société pour atteindre 50 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2022», déclare Franck Gayraud, le cofondateur de la PME qui prévoit 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018. Ces entreprises ne se contentent pas de leurs acquis. Parfois contre vents et marées. «Les banques étaient très satisfaites de notre progression. Elles nous demandaient pourquoi vouloir plus, se rappelle



« Pour des entreprises en mouvement, il est difficile de s'arrêter pour reprendre sa respiration. L'accélérateur ETI nous impose un regard sur soi. »

Pascal Nadobny, président d'Addev Materials

Pavel Streber, le dirigeant de Protec, une PME spécialisée en conseil sanitaire qui a intégré l'accélérateur PME de Bpifrance. Alors que la première fois que j'ai rencontré Nicolas Dufourcq, le directeur général de Bpifrance, il m'a demandé quelle était ma stratégie pour ajouter un zéro à mon chiffre d'affaires.»

STRUCTURER SON MANAGEMENT

En deux ans au sein du programme de coaching intensif de la banque publique, le groupe Protec a réussi à passer de 15 millions d'euros à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Pour croître aussi vite, revoir l'organisation de l'entreprise se révèle capital. Fini les propositions commerciales au doigt mouillé et les décisions à l'emporte-pièce. «La question c'est de savoir comment un entrepreneur qui amène une PME au stade d'ETI s'organise pour que tout ne repose pas sur lui», explique Fanny Létier. Pavel Streber a notamment recruté un spécialiste des achats. «Nous achetions de milliers d'euros par mois de fournitures et personne ne l'planifiait», se souvient-il.

Les laboratoires Embryolisse, une PME francilienne qui conçoit des produits dermo-cosmétiques et de beauté, ont eu la même réflexion. Alain Cassam-Chenaï, son directeur général, prévoit de doubler de taille dans les trois à quatre ans, notamment grâce au développement des ventes en ligne et de ses canaux de distribution. «Nous avons fait le choix d'investir pour nous structurer, dans le but de nous préparer à cette nouvelle croissance», explique-il. Il a recruté un directeur des opérations commerciales, un directeur technique et un directeur administratif et financier. «J'ai recruté des gens meilleurs que moi, assure-t-il. Notre travail peut faire connaître la marque auprès des consommateurs nous a d'ailleurs permis d'attirer de nouveaux talents.»

S'OUVRIRE SUR L'EXTÉRIEUR

C'est en fait l'ouverture au-delà des portes de son bureau qui permet au chef d'entreprise d'accompagner sa croissance. «C'est la grande leçon de la crise, estime Florent Lauze, associé chez Siparex en charge du fonds d'investissement dédié aux ETI. Quand les temps vont bien, il faut s'équiper en compétences et en relations d'affaires pour faire face à gros temps. Si l'entreprise ne l'a pas fait, c'est la première chose sur laquelle on travaille!» Aller chercher le conseil, l'idée ou la bonne pratique garantit de ne pas rester en vase clos. Les accélérateurs pour les PME ou les ETI créés par Bpifrance servent exactement à cela. «Pour des entreprises en mouvement, il est difficile de s'arrêter pour reprendre sa respiration, constate Pascal Nadobny, le président d'Addev Materials, une ETI lyonnaise spécialisée dans la transformation de matériaux. L'accélérateur ETI nous impose un regard sur soi. On continue d'avancer, mais avec une réflexion différente.» Cet élève de la première promotion de l'accélérateur le reconnaît : ce qu'il préfère, au-delà des cours et des voyages d'études, ce sont les échanges de bonnes pratiques entre entrepreneurs, qui poussent à se dépasser.

Les partenaires financiers représentent souvent les interlocuteurs privilégiés du dirigeant. À condition que ce dernier accepte la discussion. «Le dirigeant doit être exigeant av



Alain Cassam-Chenaï, au centre, s'est entouré de nouveaux talents pour accompagner la croissance des laboratoires Embryolisse.

son banquier. Il faut savoir l'utiliser et entretenir une réelle relation partenariale avec lui, explique Jean-Paul Julia, le directeur exécutif en charge des grands comptes à la Bred (Banque populaire). Tous ne le comprennent pas spontanément. Cela fait la différence entre les entreprises qui décollent et les autres.» Les meilleurs élèves, le banquier accompagné de son directeur général les rencontre en moyenne une fois par an pour une discussion stratégique.

VISER LA TAILLE CRITIQUE

La taille PME est souvent insuffisante pour se faire reconnaître des grands groupes. Arcure fournit pour l'instant ses caméras intelligentes aux fabricants de véhicules spéciaux. Franck Gayraud voit plus loin, sa technologie brevetée ache-

tée au CEA a vocation à sortir du marché de niche. « Mais pour être un acteur du véhicule autonome, nous devons avoir une taille critique, estime le cofondateur de la société. Dans les années qui viennent, soit nous nous introduisons en Bourse, soit nous nous adossons à un industriel. J'accepte l'idée de perdre un peu d'indépendance pour développer l'entreprise. » Trop petite, celle-ci peine à attirer l'attention des grands comptes qui préfèrent des partenaires avec une surface financière plus importante. Question de sécurité. « Nous sommes très agiles, nous pouvons réaliser un prototype très rapidement, explique pourtant Franck Gayraud, dont la société basée à Paris dispose d'une usine à Évreux (Eure). Mais approcher un grand groupe n'est pas facile pour une PME. En général, ce sont eux qui vous approchent. » La course à la taille pose un double défi. L'ETI doit être capable de garder la souplesse et l'agilité d'une PME, tout en ayant la structure d'une grande entreprise. « C'est notre enjeu de croissance, admet Pascal Nadobny. Comment intégrer ce changement de taille avec tous les process nécessaires, tout en ne perdant pas notre taille humaine. » Grandir tout en gardant son âme, en somme. ■



« Pour être un acteur du véhicule autonome, nous devons avoir une taille critique. Dans les années à venir, nous devons nous introduire en Bourse ou nous adosser à un industriel. »

Franck Gayraud, directeur général d'Arcure

SUITE DE NOTRE ENQUÊTE P. 32 →



EXEMPLARITÉ

LES GRANDS DE DEMAIN

Elles s'internationalisent, elles digitalisent leurs métiers, elles recrutent, se développent et continuent de croître. Elles ont souvent dû faire le gros dos pendant la crise et ménager leurs forces pour repartir plus vaillamment. Des exemples pour les start-up, TPE et PME qui veulent emprunter le même chemin. Si le Mittelstandt allemand est, certes, plus fourni et plus puissant que le tissu d'ETI à la française, les modèles à suivre sont néanmoins nombreux de ce côté-ci du Rhin. Certaines sont déjà bien connues : Thuasne, spécialiste du textile technique pour le médical ; Daher, l'équipementier aéronautique devenu incontournable ; ou le groupe Lisi, entreprise multicensitaire qui développe des solutions d'assemblage notamment pour l'automobile et l'aéronautique. D'autres suivent leurs pas, prêtes à devenir les grandes entreprises de demain. « L'Usine Nouvelle » en a sélectionné huit, toutes fortement ancrées dans leur territoire, mais avec une stratégie de conquête bien affirmée.

PAR ARNAUD DUMAS

P. CUITTET, T. ZOCOLAN/APF, D.R.



MECALAC ÉLARGIT SA GAMME ET SA COUVERTURE

Une croissance rythmée par d'importants rachats. Mecalac, fondé en 1974 à Annecy-le-Vieux (Haute-Savoie), a passé le cap des 250 salariés en 2002 après avoir racheté la société allemande Ahlmann, devenue depuis Mecalac Baumaschinen. L'enjeu pour le spécialiste français des

pelles sur pneus et chenilles pour les chantiers urbains était de mettre les chargeuses dans son portefeuille de produits. « La taille

critique n'a jamais été un vecteur de rachat pour nous, souligne Alexandre Marchetta, le directeur général de la société. Notre croissance externe a toujours été pensée pour intégrer une gamme de produits complémentaires aux

nôtres et pour agrandir notre couverture internationale. » L'an passé, ces deux orientations ont poussé Mecalac à acquérir Terex Construction Equipment UK. Cette société britannique fabrique notamment des chargeuses-pelleteuses, motobasculeurs et compacteurs à rouleaux, autant de produits très usités aux États-Unis et en Amérique latine que Mecalac n'avait pas dans sa gamme. Un nouvel élan pour le groupe français sur ce continent. Pour autant, Mecalac soigne aussi sa croissance organique. Depuis 2010, il a créé une filiale de production en Turquie et deux filiales commerciales en Pologne et aux États-Unis. Sa politique d'innovation demeure soutenue. « Nous souhaitons

« Notre croissance externe a toujours été pensée pour intégrer une gamme de produits complémentaires aux nôtres et pour agrandir notre couverture internationale. »

Alexandre Marchetta, directeur général



que notre croissance soit la plus équilibrée possible, précise Alexandre Marchetta. Nous investissons 6 % de notre chiffre d'affaires en recherche et développement. Proposer des produits différenciés fait partie de notre ADN. » Mecalac travaille, par exemple, sur l'accessibilité à la machine ou le champ de vision depuis la cabine, alors que les chantiers urbains ont des contraintes particulières en matière de sécurité notamment. En 2017, la société a aussi présenté une première machine 100 % électrique sans perte de performance ni d'autonomie par rapport à son équivalent thermique, répondant ainsi à la volonté de plus en plus de villes d'interdire le diesel. Le groupe apprécierait d'ailleurs une politique fiscale de soutien aux véhicules propres dans le BTP. Actuellement porté par une conjoncture favorable, Mecalac devrait bénéficier du lancement du chantier du Grand Paris et de la clarification des dotations de l'État aux collectivités. ■

MARION GARREAU

LIGIER GROUP TIENT LA BONNE FORMULE

Singulière trajectoire que celle de Ligier. Fondée par un entrepreneur des travaux publics passionné d'automobiles, Guy Ligier, l'entreprise connaît son heure de gloire dans la Formule 1 durant les années 1980. Puis se reconvertit sur le segment des voitures sans permis, assemblées sur le site historique

► **Création** 1968

► **Chiffre d'affaires 2017** 131 millions d'euros

► **Effectifs** 300 salariés

d'Abrest (Allier). Le fils du fondateur sauve l'entreprise qui connaît une mauvaise passe et procède au rachat de Microcar, son concurrent, en 2008. Depuis 2013, c'est le petit-fils du fondateur qui est aux commandes : il assure l'intégration des deux sociétés et mène tambour battant la modernisation de Ligier. Sur l'outil de production, en partie automatisé, mais pas seulement. « J'ai défini une stratégie de diversification en 2014 en ciblant les engins de mobilité en petite série », décrit François Ligier, l'actuel patron du groupe qui emploie 300 salariés, à Abrest et sur l'ex-site de Microcar à Boufféré (Vendée). L'entreprise propose ainsi des utilitaires légers et électriques pour les espaces verts et des



tricycles électriques pour la distribution de biens, comme c'est le cas avec La Poste. Une dynamique qui a permis de faire passer le chiffre d'affaires de 40 millions d'euros – avant le rachat de Microcar – à 131 millions d'euros en 2017, alors que l'export représente environ 50 % du chiffre d'affaires. « Nous devrions atteindre les 200 millions d'euros d'ici à cinq ans », rajoute François Ligier. Le dirigeant lorgne une clientèle de particuliers, plus jeunes et urbains que les acheteurs historiques. Et si les Ligier redeviennent tendance ? ■ **OLIVIER JAMES**

« J'ai défini une stratégie de diversification en 2014 en ciblant les engins de mobilité en petite série. »

François Ligier, dirigeant

SCALIAN POUSSE LES FEUX À L'INTERNATIONAL

Sa taille a triplé en trois ans. De 70 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, Scalian est passé à 185 millions d'euros en 2017 et vise les 200 millions en 2018. Spectaculaire ! C'est l'arrivée d'Edmond de Rothschild Investment Partners au capital et d'Yvan Chabanne aux manettes qui a joué le rôle d'aiguillon pour cette ETI toulousaine spécialisée dans le

► **Création** 1989

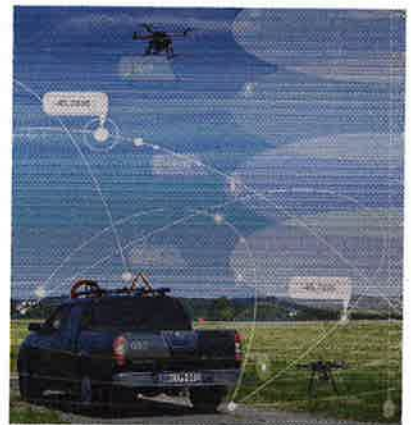
► **Chiffre d'affaires** 185 millions d'euros

► **Effectif** 2400 personnes

conseil en performance des organisations et dans l'ingénierie des systèmes numériques. « Nous étions trop français et trop axés sur l'aéronautique », confie Yvan Chabanne. L'ex-Eurologiciel, rebaptisé Scalian début 2017, travaille désormais pour l'automobile, la défense, le spatial et les télécoms. Et a multiplié les opérations de croissance externe. « Nous voulions faire des acquisitions pour renforcer nos deux pôles d'activité, explique Yvan Chabanne. Nous avons racheté Alyotech en 2016, pour notre activité numérique. Puis nous avons repris CMT+ pour compléter notre offre sur la performance des organisations. » En parallèle, Scalian se développe à

l'international. « Nous sommes présents en Europe, en Amérique du Nord, en Inde et nous arrivons au Maroc se réjouit le président. On espère atteindre 250 millions d'euros de chiffre d'affaires dans les deux ans. » ■

ARNAUD DUMAS



« Nous étions trop français et trop axés sur l'aéronautique. »

Yvan Chabanne, président



LAUAK S'ENVOLE VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

La consolidation du secteur aéronautique n'est pas le seul fait des poids lourds. À son échelle, l'entreprise familiale Lauak y contribue. Depuis une dizaine d'années, le sous-traitant basé à Ayherre (Pyrénées-Atlantiques) a multiplié les acquisitions : Equip'Aéro Industrie en 2010, Top Micron en 2012, Centrair en 2016 et AlisAéro en 2017. « Avant 2010, notre croissance était essentiellement organique, rappelle Mikel Charritton, le directeur général de Lauak et fils du fondateur de l'entreprise. Outre la diversification,

qui nous a fait passer de l'aviation d'affaire à l'aviation commerciale, générant davantage de volumes, nous avons cherché à maîtriser le plus grand nombre de métiers et de procédés. » On trouve parmi les

clients de ce spécialiste de l'usinage, de l'assemblage et du traitement de surfaces des donneurs d'ordres tels que Dassault, Airbus, Daher, Safran et Embraer. Mais c'est la stratégie d'acquisition qui va permettre à Lauak de changer d'échelle : le chiffre d'affaires est passé de 32 millions d'euros en 2010 à 150 millions en 2017. Quant à l'effectif, il a bondi de 350 à 1500 salariés. Le dirigeant entrevoit une nouvelle phase de croissance, cette fois-ci à l'international. « Nous avons une usine au Portugal depuis 2003, mais nous souhaitons désormais effectuer des opérations de croissance externe à l'étranger », précise Mikel Charritton. De quoi hisser le chiffre d'affaires entre 300 et 500 millions d'euros d'ici à 2022. Et faire de la PME une ETI incontournable de l'aéronautique. ■ **OLIVIER JAMES**

« Outre la diversification, nous avons cherché à maîtriser le plus grand nombre de métiers et de procédés. »

Mikel Charritton, directeur général

S. LAPEYRERE/MANPPP, F. RICHARD/VENTANA, DESJOYEAUX, D.R.

RIANS ÉQUILIBRE TRADITION, INNOVATION ET PERFORMANCES

« Rechercher l'équilibre entre la performance du produit, le succès économique et la dimension sociétale. » Le président du groupe Rians, Hugues Triballat, résume en quelques mots le succès de la fromagerie familiale, fondée en 1901 par sa grand-mère à Rians, dans le Cher. Le quatrième groupe laitier français, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 300 millions d'euros, renaît au sortir de la guerre lorsqu'Hubert

Triballat, son père, reprend l'affaire. En 1960, il s'associe aux grands crémiers parisiens pour vendre ses produits. Dans les années 1970, l'entreprise prend le virage de la grande

distribution avant de s'implanter à l'étranger où elle vend désormais 30 % de ses produits. Et compte désormais plus de 1400 salariés répartis dans quatorze ateliers, dont onze en France. « Ce maillage territorial nous permet notamment d'être implantés dans les régions AOC pour labelliser nos



produits », explique Hugues Triballat. Sa croissance, le groupe la doit à trois principaux leviers : le développement des produits historiques dont la fameuse faisselle, son produit phare ; l'innovation, notamment dans le secteur des desserts

« Ce maillage territorial nous permet notamment d'être implantés dans les régions AOC pour labelliser nos produits »

Hugues Triballat, président

► **Création 1901**

► **Chiffre d'affaires 300 millions d'euros**

► **Effectif 1400 salariés**

ADDEV MATERIALS, LE FABRICANT MULTI-LOCAL



Pas le choix. Addev Materials devait racheter des entreprises pour croître. L'ETI lyonnaise spécialisée dans la transformation de

matériaux (colles et adhésifs, isolants et films techniques) pour l'industrie, fournit à ses clients des services de conseil, de sourcing de produits et de

codéveloppement. « Cette différenciation par le service nous condamne à être multi-local, confie Pascal Nadobny, son président. Et nous a amené à acquérir des entreprises plus

que d'autres. Cela nous a aussi permis de grandir, car nous y avons également trouvé de nouvelles compétences. » Après s'être développé en Europe pour suivre ses clients grands comptes, Pascal Nadobny se pose la question du grand international en 2010. Les Brics – Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud – sont alors à la mode. « Nous étions une jeune ETI, ces zones étaient trop difficiles d'accès pour les entreprises de notre taille », se rappelle-t-il. Il se tourne vers l'Amérique du Nord, plus stable, et y dispose aujourd'hui de trois implantations. Son appétit n'est pas encore rassasié. Il a intégré l'accélérateur ETI de Bpifrance en 2016. « Une chance formidable !, s'enthousiasme-t-il. Cela déplace le champ des possibles. » ■

ARNAUD DUMAS

« Cette différenciation par le service nous condamne à être multi-local. Cela nous a amenés, beaucoup plus vite que d'autres, à acquérir des entreprises. »

Pascal Nadobny, président

► **Création 1947**

► **Chiffre d'affaires 100 millions d'euros**

► **Effectif 430 personnes**



où l'entreprise a été la première à se lancer dans de nouveaux produits dès les années 1990; et la croissance externe. « L'ensemble des sites que nous possédons sont des entreprises que nous avons rachetées », précise le président de Rians. À l'heure du bio et du commerce digital, le groupe a intégré l'accélérateur ETI de Bpifrance pour l'aider à réfléchir au plan stratégique à mettre en place pour faire face aux mutations du marché. ■ **ADELINE HAVERLAND**

VENTANA, LA TECHNO COMME MOTEUR

Il y a cinq ans, alors que l'industrie doutait encore de l'intérêt de l'impression 3D, Ventana achetait sa première machine de fabrication additive à sable sur son site d'Arudy (Pyrénées-Atlantiques). Le spécialiste de la fonderie ne s'est pas arrêté là : il y a un an, il a investi dans une nouvelle machine 3D. Une culture

► **Création 2003**

► **Chiffre d'affaires 55 millions d'euros**

► **Effectif 500 salariés**

de l'innovation qui permet à l'ETI de se démarquer. « En réalisant certaines parties des moules de nos pièces en impression 3D, nous avons divisé nos temps de développement par quatre et nos coûts d'industrialisation par deux », se félicite Gérard Russo, le président de Ventana. Outre l'impression 3D, Ventana a numérisé l'ensemble de ses données de production, de la maquette aux contrôles des pièces. L'ETI a aussi introduit la simulation, et prévoit l'acquisition d'exosquelettes. Des investissements qui lui ont permis d'obtenir de nouveaux marchés, entre autres dans le sport automobile. « Nous sommes maintenant capables de répondre à leur cycle de développement », note le président. Une diversification nécessaire pour le sous-traitant qui reste très dépendant de l'aéronautique,



et notamment d'un marché de l'hélicoptère atone. « Sur ce marché, notre chiffre d'affaires a été divisé par deux en trois ans », admet Gérard Russo. En plus de ses investissements technologiques, l'ETI, qui compte sept filiales, mise aussi sur une stratégie d'acquisitions pour élargir son savoir-faire. Ventana réalise 25% de son chiffre d'affaires à l'export. Cette part pourrait grossir au cours des prochains mois. Un contrat est sur le point de se conclure avec un acteur aéronautique important aux États-Unis. ■ **MARINE PROTAIS**

« L'impression 3D nous a permis de diviser nos temps de développement par quatre et nos coûts d'industrialisation par deux. »

Gérard Russo, président

DESJOYAUX, LES PISCINES REPARTENT DE PLUS BELLE

La crise n'est jamais bonne pour les vendeurs de loisirs. Les piscines Desjoyaux, qui fêtent leurs 50 ans cette année, ont connu une période difficile après 2008. L'entreprise

► **Création 1969**

► **Chiffre d'affaires 89,7 millions d'euros**

► **Effectif 269 personnes**

familiale, située à La Fouillouse (Loire), conçoit et fabrique des piscines complètes, des moules de coffrages pour couler le béton, jusqu'aux équipements du bassin,

comme les systèmes de filtration. La forte baisse de la demande aurait pu être fatale. L'ETI est passée d'un chiffre d'affaires de 99 millions d'euros en 2007 à 68 millions en



« Nous réalisons 35% de notre chiffre d'affaires à l'export, nous voulons atteindre 50% d'ici quatre ou cinq ans. »

Jean-Louis Desjoyaux, PDG

2013. « Nous avons courbé l'échine et laisser passer l'orage, soupire Jean-Louis Desjoyaux, son PDG. Nous avons continué à investir dans notre usine, environ 50 millions d'euros au cours des cinq dernières années, et réduit notre coût de revient de 30%. »

L'automatisation des process de production s'est faite sans réduire les effectifs, se réjouit le fils du fondateur de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'équipe managériale s'emploie à structurer son réseau international. « Nous réalisons 35% de notre chiffre d'affaires à l'export, nous voulons atteindre 50% d'ici quatre ou cinq ans », confie le PDG. L'ETI a créé des filiales dans les plus gros marchés mondiaux, aux États-Unis, en Espagne, en Allemagne, en Italie, au Brésil et en Chine. « Et nous prévoyons de nous ouvrir à de nouveaux pays, comme Israël et la Turquie, avec des distributeurs », annonce Jean-Louis Desjoyaux. ■ **ARNAUD DUMAS**