



LES ATOUTS DES PME ET ETI QUI RÉUSSISSENT

Synthèse des travaux du séminaire Aventures industrielles d'octobre 2023 à juin 2024

Les huit séances de la saison 2023-2024 mettent en relief trois forces des PME et ETI : l'affirmation d'une singularité leur permet d'éviter une pression délétère sur les prix ; la RSE devient source d'opportunités ; pour motiver leur personnel, elles font preuve de créativité.

La saison 2023-2024 du séminaire Aventures industrielles a proposé cinq séances consacrées à des ETI, deux à des PME et une à l'attractivité des ETI. Ces travaux sont analysés ici sous trois angles : affirmer sa singularité ; mobiliser la RSE comme levier de performance ; mobiliser les énergies de tous.

I – AFFIRMER SA SINGULARITÉ

Nous avançons l'année dernière qu'affirmer une singularité évitait aux PME et ETI d'être classées par leurs clients dans la catégorie des fournisseurs de commodités et d'être ainsi soumises à une pression délétère sur les prix¹. Les exemples de cette année illustrent cette hypothèse, ce qui est bien sûr lié au fait que le séminaire invite des entreprises qui ont réussi. Cela ne veut pas dire pour autant que ces stratégies sont faciles à mener.

1) Une hypothèse illustrée par les travaux de l'année

Nous évoquons les démarches des entreprises invitées, et on trouvera plus de précisions en annexe.

Socotec, garante de la conformité des installations à la réglementation et aux règles de l'art, opérait dans une niche (trop) confortable. Hervé Montjotin la relance en 2017 en l'internationalisant, la recentrant sur la construction et les infrastructures et en visant le marché de la transition énergétique et environnementale. Socotec est ainsi devenue une référence mondiale².

Axon' a trouvé sa singularité depuis longtemps – faire les meilleurs câbles de connexion du monde – et son président, Joseph Puzo, a maintenant l'ambition de créer en France la meilleure médecine du travail du monde³.

Alain Zelverte, après un parcours dans des grands groupes où il n'a pas toujours pu mener à bonne fin les projets qui lui tenaient à cœur, rachète STTM, une entreprise de mécanique de précision, et en fait une référence en matière de qualité de vie au travail et de respect de l'environnement⁴.

¹ Michel Berry, « [12 repères pour les aventures industrielles](#) », *Le Journal de l'École de Paris du management* n° 163, septembre 2023.

² Hervé Montjotin, « [Socotec, la réinvention d'une vieille dame du contrôle technique français](#) », séance du 18 octobre 2023.

³ Joseph Puzo, « [Construire en France la meilleure médecine du travail au monde](#) », séance du 22 novembre 2023.

⁴ Alain Zelverte, « [La RSE, opportunité unique pour tout changer ? Le cas STTM](#) », séance du 20 décembre 2023.

Christian Leclerc, après avoir découvert le rôle du microbiote, crée une entreprise pour produire et diffuser via les médecins et les pharmaciens des nutriments adaptés. Elle est devenue le premier laboratoire français du secteur, qui forme chaque année gratuitement la moitié des 19 000 pharmaciens de France⁵.

Un dispositif permettant de compter les passages de piétons sur les sentiers de randonnée est adapté par Quanteo pour compter les vélos et les piétons dans les villes. Vingt ans plus tard, Quanteo a installé plus de 20 000 systèmes dans 55 pays et ne connaît guère de concurrence⁶.

Après l'acquisition d'une entreprise de plomberie spécialisée dans la rénovation et l'entretien de logements sociaux, Philippe Benquet la développe avec trois principes : tout faire en interne au lieu de sous-traiter, laisser une liberté d'action aux professionnels, élargir les compétences de l'entreprise. Par retouches successives, il crée le Groupe Acorus, constitué de 100 mini-entreprises ayant une large autonomie⁷.

Le groupe patrimonial Ateliers de France est sans équivalent. Constitué de 56 entreprises, dont 22 implantées à l'étranger, il emploie 2 200 compagnons dans 55 métiers. Travaillant sur des chantiers prestigieux comme la rénovation de la cathédrale Notre-Dame de Paris et visant à développer sans concession un savoir-faire de qualité, il est passé de 135 millions d'euros en 2018 à 570 millions en 2023⁸.

Louis Gaget et Manon Nguyen van Mai ont étudié la façon de rendre plus attractives les ETI, catégorie mal connue au niveau national. Faire connaître leurs singularités via les réseaux sociaux et la presse locale avec des narratifs comme *championnes des territoires, entreprises de long terme, entreprises innovantes et engagées* et *donnant rapidement des responsabilités aux jeunes*, ainsi qu'associer les autorités politiques et administratives à des clubs régionaux d'ETI peuvent augmenter leur visibilité⁹.

2) Une stratégie de longue haleine...

Affirmer sa singularité relève d'une stratégie de longue haleine pour repérer les voies du succès, convaincre les détenteurs du capital, les banquiers, le personnel, les partenaires. Cela passe par des audaces, des tâtonnements, des erreurs qui peuvent fragiliser l'entreprise, comme l'ont à nouveau illustré des cas de cette année. Cela explique que la stratégie doive être portée par le patron.

Comment s'y préparer ? Où se former ? Des travaux de recherche en gestion existent sur la stratégie par la différenciation par opposition à la stratégie par les coûts, sur les stratégies par apprentissage par opposition aux stratégies délibérées. Les dirigeants lisent, parfois beaucoup, pour trouver des idées, et échangent souvent. Ils ne trouvent pas ainsi *la* solution à leur problème, mais peuvent en tirer des idées pour les guider sur le chemin peu balisé qu'ils ont décidé de prendre.

3) ... pas toujours facile à défendre

Le modèle dominant reste cependant celui des stratégies délibérées. Il ne fait pas bon expliquer que l'on fait la stratégie en marchant avec comme seule boussole de ne pas faire comme tout le monde. Cela se ressent, par exemple, quand une entreprise cherche à faire entrer des fonds à son capital, lors de transmissions quand le successeur du patron n'a pas son aura, ou lors d'une acquisition par une autre entreprise : elle peut peiner à défendre sa singularité, être ramenée à une norme plus communément admise et, finalement, périlcliter. J'ai recueilli, sous couvert de l'anonymat, plusieurs

⁵ Christian Leclerc, « [Créer une entreprise pour réinventer la médecine](#) », séance du 24 janvier 2024.

⁶ Christophe Milon, « [Comment Quanteo est devenu leader mondial du comptage des personnes](#) », séance du 27 mars 2024.

⁷ Philippe Benquet, « [Le Groupe Acorus : la démarche conquérante d'une entreprise cellulaire](#) », séance du 24 avril 2024.

⁸ Dominique Niel, « [Le cercle des PME de l'amour du travail bien fait](#) », séance du 11 juin 2024.

⁹ Louis Gaget et Manon Nguyen van Mai, « [Rendre les entreprises intermédiaires plus attractives](#) », séance du 27 février 2024. Voir aussi [ETI et talents : les clés pour que ça matche](#), collection Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines, janvier 2024.

témoignages en ce sens de la part d'entreprises qui avaient présenté une démarche conquérante à l'École de Paris.

Une des causes de cette difficulté tient au fait que les cours de stratégie d'entreprises se nourrissent de théories faciles à expliquer, comme celle de la stratégie par les prix, qui impose une bataille pour les volumes et se fonde sur des études de cas d'entreprises connues, souvent les plus grandes. La publication des cas compte pour la carrière de leurs auteurs, et l'on parlera plus facilement d'un cas sur Apple, L'Oréal ou Ikea que de celui sur une ETI peu connue, même performante et créative. Du côté des professeurs, il est de même souvent plus confortable de mobiliser un cas sur une entreprise connue.

Cependant, des enseignants souhaitent maintenant disposer de plus de cas sur les PME et les ETI. Ils pourraient les aider à renouveler leurs cours et ouvrir des débouchés pour leurs étudiants. En outre, des institutions d'enseignement créent des instituts ou des chaires dédiés aux PME et ETI ou aux entreprises familiales. Il y a là une opportunité qui sera évoquée en conclusion.

II – MOBILISER LA RSE COMME LEVIER DE PERFORMANCE

Plusieurs entreprises invitées cette année ont évoqué la RSE comme source d'opportunités, soit parce qu'un bon bilan RSE les fait privilégier par leurs clients, soit parce que les préoccupations sociales, climatiques et environnementales créent de nouveaux marchés.

1) Les vertus climatiques récompensées

Les grandes entreprises étant soumises à des *reportings* extrafinanciers de plus en plus exigeants, elles se préoccupent des progrès de leurs chaînes amont en matière d'émissions de CO₂, de taux de recyclage, de consommation d'eau, etc., et privilégient les fournisseurs qui progressent sur ces fronts. C'est ainsi qu'Alain Zelverte a indiqué qu'il trouve pour STTM de nouveaux clients grâce à ses performances RSE. De même, un ancien orateur du séminaire, Michel Dumont (Lebronze alloys), interviewé cette année pour analyser sa stratégie¹⁰, indique qu'ayant investi dans une usine tout électrique, il trouve un avantage concurrentiel auprès de clients privilégiant les produits décarbonés.

L'École de Paris a observé le même phénomène dans d'autres de ses séminaires. Schneider Electric peut ainsi vendre au prix du neuf des pièces recyclées et, parmi ses clients, deux tiers se déclarent prêts à les payer 5 à 10 % plus cher¹¹. Cette évolution concerne aussi bien les petites que les grandes entreprises.

2) De nouveaux marchés et de nouveaux modèles d'affaires

Beaucoup de grandes villes veulent limiter la pollution et les dégagements de gaz à effet de serre des véhicules thermiques. Elles investissent pour favoriser les déplacements à vélo, ce qui se traduit par des conflits d'usage entre les trottoirs pour piétons, les pistes cyclables et les voies pour les véhicules motorisés. Elles ressentent le besoin d'éclairer ces conflits par des chiffres fiables, ce qui a créé un marché improbable (qui aurait misé dessus au départ ?) pour Quanteo.

Dans la rénovation énergétique des bâtiments, des estimations s'accordent sur la création de 170 000 à 250 000 équivalents temps plein d'ici à 2030, alors que le secteur peine à attirer la main-d'œuvre et que les artisans sont souvent trop spécialisés¹². Un boulevard s'ouvre ainsi pour le Groupe Acorus. Philippe Benquet, conscient du fait que le monde du bâtiment doit inventer une rénovation sans gaspillage, a électrifié sa flotte, formé ses chauffeurs à la conduite écologique et s'est engagé dans le

¹⁰ Michel Berry, « Accumuler les marchés de niche : à la recherche de l'alliage parfait », *Le Journal de l'École de Paris du management* n° 169, octobre 2024.

¹¹ Geoffrey Richard, « [Comment Schneider Electric prend l'économie circulaire au sérieux](#) », Séminaire Économie et sens, séance du 6 juin 2024.

¹² Lucas Vernay et Simon Yaspo, « Comment avoir les 200 000 rénovateurs thermiques attendus en 2030 ? » mémoire d'ingénieurs des mines, juin 2024.

recyclage des matériaux de construction. Pour se renforcer dans l'isolation des toitures et des façades, il acquiert des entreprises. Cette activité représente désormais 30 % de son chiffre d'affaires.

Pour Socotec, l'application de la réglementation et l'apport de conseils sur la performance énergétique représentent 30 % de l'activité du Groupe, et les activités de diagnostics sur la faune et la flore croissent de 10 % par an. Hervé Montjotin prévoit qu'elles constitueront 50 % de l'activité en 2028. La transition environnementale et énergétique ouvre donc de vastes perspectives à un groupe dont la nouvelle raison d'être est « *Building trust for a safe and sustainable world* ».

3) Corvée et opportunités

Bien sûr, la RSE représente aussi une corvée pour les entreprises en se traduisant par des normes et des *reportings* compliqués. La CSRD prévoit 1 178 points de données, illustrant la créativité normative des instances de réglementation. Pour ENGIE, qui a instruit 600 points de données, ce travail a mobilisé une centaine de personnes et une trentaine de consultants¹³. C'est hors de portée des entreprises de plus de 500 personnes et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires qui devront publier un rapport en 2025. On comprend donc qu'elles s'en insurgent à un moment où elles sont en difficulté, du fait, par exemple, des coûts de l'énergie par rapport à des entreprises en Asie ou dans les Amériques. En étudiant de plus près cette nouvelle directive, on voit qu'il n'est cependant pas nécessaire de documenter tous les points de données, et que certains sont déjà traités, dans le domaine social notamment.

En tout cas, la RSE est entrée dans les mœurs et les grandes entreprises ont la volonté d'embarquer leurs fournisseurs, leurs clients et leurs partenaires dans une amélioration de leur bilan RSE¹⁴. Cela crée un avantage pour les PME et ETI en avance de phase sur ce front. On peut même penser que celles qui ne se sont pas engagées rencontreront tôt ou tard un problème. L'UIMM a, en tout cas, perçu l'enjeu en lançant nombre d'actions d'information et de formation en matière de RSE.

III – LA MÈRE DES BATAILLES : MOBILISER LES ÉNERGIES DE TOUS

Motiver le personnel et favoriser son engagement est devenu un propos banal : presque tous les dirigeants disent que c'est une priorité. Mais il reste à le faire... Les PME et les ETI ont plusieurs avantages pour y réussir. Dans une grande entreprise, quand les affaires n'évoluent pas comme prévu, on peut vendre des *business units* ou faire des plans sociaux. Ces options sont très douloureuses pour les dirigeants d'entreprises à l'esprit familial. Comme le rappelle Gérard Hirigoyen, la valeur de l'entreprise a une dimension émotionnelle qui dépasse largement sa valeur financière pour des dirigeants familiaux¹⁵. N'ayant pas à communiquer à la Bourse des résultats tous les trois mois, cela les aide à mener des politiques à plus long terme.

Encore faut-il trouver les manières de le faire. Si des lectures ou des échanges avec des collègues donnent des idées, les réponses doivent être inventées localement, comme le montrent ces exemples.

1) Quanteo : créer une entreprise où l'on aimerait travailler

Christophe Milon a voulu créer l'entreprise où il aimerait travailler, pour y faire ce qu'il croit devoir faire sans être harcelé par des chefs ou des collègues mal informés. Après avoir essayé différents modes d'organisation, il s'est inspiré de l'holocratie consistant à décrire de façon précise les règles de fonctionnement de l'entreprise et les attributions de chacun. On sait, par exemple, que le directeur financier de Quanteo passe 10 % de son temps à gérer les finances de telle filiale et 1 % à gérer les assurances du Groupe. Pour la protection des données, on sait que ceux qui développent les caméras

¹³ Tegwen Le Berthe, Julia Maris et Chrystelle Richard, « [Débat stratégique : le reporting de durabilité, opportunité ou corvée pour les entreprises ?](#) », Les Grands débats École de Paris – ENGIE, séance du 3 septembre 2024.

¹⁴ Michel Berry, Christophe Deshayes, Franck Aggeri, « Transition énergétique et écologique : l'accélération cachée », *Deux réalités occultées*, livre blanc de l'École de Paris du management, novembre 2024.

¹⁵ Gérard Hirigoyen, [Gouvernance de l'entreprise familiale – Entre rationalité et émotion\(s\)](#), éditions EMS, 2024.

intelligentes doivent s'assurer de respecter le RGPD, ainsi que ceux qui travaillent sur la gestion des traces GPS. L'objectif est de faire en sorte que la description des responsabilités corresponde de façon aussi précise que possible à la réalité afin que les autres ne puissent pas dire à tout moment : « *Ce que tu fais n'est pas ce qu'on doit faire !* » À 58 ans, Christophe Milon prépare en outre sa succession en faisant en sorte que les membres de l'entreprise maîtrisent leur destin après son départ (voir annexe).

2) Acorus : vers l'entreprise partagée

Pour Philippe Benquet, dans une société de services, si les collaborateurs au contact des clients n'ont pas les moyens et le pouvoir nécessaire, le service est de mauvaise qualité. D'où sa recherche d'attribution d'autonomie au personnel. Il s'est intéressé au concept d'*entreprise libérée*. Constatant toutefois qu'en "libérant" l'entreprise de ses cadres, cela pouvait conduire à l'anarchie, il a substitué à ce concept celui d'*entreprise partagée*, objectif qui lui paraît inatteignable sans l'autonomisation de chacun. C'est ce qui l'a amené à créer des mini-entreprises indépendantes, qui se multiplient par scissiparité : quand elles deviennent trop grandes, ce qui crée des problèmes de coopération interne, elles sont coupées en deux. Enfin, il a engagé le Groupe dans la mise en place de la semaine de travail de quatre jours.

3) Axon' : prenez soin du personnel, il vous le rendra

Le projet de lier travail et santé relève chez Joseph Puzo d'une démarche de long terme. Atteint d'un cancer, il s'était organisé pour continuer à s'occuper de son entreprise. Cette expérience l'a convaincu que le travail est un moteur de la guérison, mais aussi qu'il aurait évité cette épreuve si sa maladie avait été diagnostiquée plus tôt.

Les exercices physiques limitant le surpoids et les risques cardiaques, chaque trimestre, le personnel d'Axon' est invité à découvrir une activité physique. Les cours se déroulent pendant la pause déjeuner ou après le travail et sont animés par un coach recruté dans les environs. Pour lutter contre les troubles musculosquelettiques, des bureaux permettant de travailler tantôt debout, tantôt assis sont installés pour les salariés des services administratifs, et les machines sont adaptées à la physiologie des opérateurs. Les salariés atteints d'un cancer sont invités à travailler au moins une heure ou deux par semaine, ce qui leur permet de garder un lien avec leurs collègues et de voir qu'ils peuvent accomplir un travail malgré la maladie. Le service de médecine du travail a aussi parmi ses objectifs majeurs la détection des maladies silencieuses.

Avec des exercices collectifs prenant une dimension festive et des médecins retraités retrouvant une nouvelle jeunesse, s'est développée une manière de créer un lien entre l'entreprise et son personnel.

4) Compétitivité et attractivité

Mobiliser toutes les énergies est un facteur important de la compétitivité et de la réactivité des entreprises. Comme les PME et les ETI se sentent plus directement exposées que les très grandes entreprises, elles cherchent beaucoup à jouer sur ce facteur, mais c'est aussi une façon de donner un sens au travail de chacun, et donc de recruter les talents et de les garder.

IV – DES PISTES POUR LA SUITE

Pour aider des dirigeants de PME et ETI à trouver leur propre singularité, trois modalités avaient été proposées en septembre 2023, lors de la réunion fondatrice du Cercle.

- 1) **Organiser des ateliers d'échanges** entre patrons à partir du compte rendu d'une séance du séminaire, en présence de l'orateur de la séance.

2) **Créer une série d'articles « Les Ressorts de la stratégie »** ayant pour but d'étudier comment des patrons ont mené leur stratégie. Trois textes ont été publiés, sur les démarches des frères Lippi¹⁶, de Marcel Ragni¹⁷ et de Michel Dumont¹⁸.

3) **Diffuser dans le système d'enseignement des cas sur les stratégies des PME et ETI.**

Les PME et ETI ne sont pas des modèles réduits de grandes entreprises, mais les cours de stratégie se nourrissent essentiellement de cas de grandes entreprises, alors qu'il existe une attente envers des cas de PME et d'ETI. Le séminaire Aventures industrielles a accumulé plus d'une centaine d'exemples qui pourraient rencontrer cette attente. Comment les diffuser ?

Plutôt que de rédiger un ouvrage réunissant des exemples choisis, il semble intéressant d'explorer une autre voie. La plateforme Cairn.info, créée par quatre éditeurs pour mieux diffuser les revues françaises, connaît une forte croissance et 90 % des bibliothèques des grandes écoles et des universités françaises y sont abonnées. Leurs professeurs et étudiants ont ainsi accès gratuitement aux articles du *Journal de l'École de Paris du management* diffusé par la plateforme. Plusieurs sont téléchargés et utilisés dans des cours. Il paraît alors intéressant de favoriser ce "pillage" en créant une série qui pourrait s'appeler « Comprendre les ETI qui réussissent », avec plusieurs "saisons". Chaque parution réunirait des articles autour d'une thématique : inventer des usages inattendus, affirmer une compétence critique, créer une organisation particulièrement agile, développer des innovations qui font la différence, etc. Aider des enseignants à "piller" des textes du séminaire Aventures industrielles pour les utiliser dans leurs cours pourrait être un bon moyen de diffusion.

¹⁶ Michel Berry, « [La force de la loyauté – Regard sur l'aventure Lippi](#) », *Journal de l'École de Paris du management* n° 163, septembre 2023.

¹⁷ Michel Berry, « [Obstination, écoute et clairvoyance, ou la revanche d'un "cancer"](#) », *Journal de l'École de Paris du management* n° 168, juillet 2024.

¹⁸ Michel Berry, « [Accumuler les marchés de niche : à la recherche de l'alliage parfait](#) », op. cit.

ANNEXE Résumés des séances

1) Socotec : sortir d'une niche (trop) confortable

Socotec est un tiers de confiance qui garantit la conformité des installations à la réglementation et aux règles de l'art. Agréée par l'État, l'entreprise occupait une niche confortable. Trop même, selon Hervé Montjotin quand il est recruté, en 2016, comme directeur général. Après avoir exploré l'entreprise, il est en effet convaincu que c'est une "belle endormie", ce qui semble échapper même aux actionnaires alors que l'entreprise est sous LBO. Il leur explique que l'entreprise est dans la pire des situations, celle d'un déclin non verbalisé, et leur propose d'en faire de nouveau un leader conquérant en investissant massivement. Ils acceptent ce risque.

Il fait déménager à peu près tout le monde dans les implantations françaises, ce qui aide incidemment à casser quelques habitudes. Alors que l'entreprise avait cherché à se diversifier, il la recentre sur la construction et les infrastructures, cédant les autres activités. Il marque ainsi sa différence avec les conglomérats diversifiés, en visant les marchés les plus porteurs. Il organise une internationalisation à marche forcée, procédant à une soixantaine d'acquisitions depuis 2017. Il agit aussi pour modifier la part des activités relevant du contrôle du respect de la réglementation (74 %) et celles relevant des conseils techniques non régis par la réglementation (26 %). Si les premières donnent des revenus réguliers et prévisibles, l'apparition de concurrents avec une offre semblable fait que les choix se font de plus en plus sur les prix. Les autres activités s'approchent des métiers du conseil, avec de meilleures marges si l'on affirme une compétence forte.

Depuis 2017, le taux de croissance annuel de Socotec est de 14 %, dont deux-tiers par croissance externe, le Groupe passant de 5 000 à 11 000 personnes, d'un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros à 1,3 milliard. Socotec est devenu une référence mondiale, numéro un pour le contrôle technique de la construction en France et en Grande-Bretagne, pour l'inspection des infrastructures en Grande-Bretagne et en Italie, pour le contrôle des éoliennes et des fermes photovoltaïques en France, et pour l'élimination de munitions explosives en Allemagne¹⁹.

2) Axon' : créer la meilleure médecine du travail au monde

Axon' a trouvé depuis longtemps sa singularité : le but de Joseph Puzo était de produire les meilleurs câbles de connexion du monde et il y a réussi. Comptant 2 500 personnes, le Groupe a 22 filiales réparties dans le monde. Agacé par les dysfonctionnements de la médecine du travail et par son coût, Joseph Puzo dépose une demande pour doter son usine de Montmirail (800 personnes) de son propre service de prévention et de santé. Ayant obtenu l'accord à condition de ne pas débaucher de médecins du travail, il cherche si des retraités acceptent de l'aider et en trouve dans problème. L'équipe comprend aujourd'hui 5 médecins, 3 infirmières, tous retraités. Le secrétariat est assuré par le service des ressources humaines du groupe.

Il fixe des objectifs ambitieux : renforcer la prévention et le suivi de la santé des salariés ; améliorer leur santé grâce à l'encouragement d'activités physiques en milieu professionnel ; prévenir, grâce au retour précoce au travail, le risque de désinsertion lié aux affections de longue durée ; dépister les maladies silencieuses ; permettre des analyses par intelligence artificielle (IA) grâce au stockage de données anonymisées dans un entrepôt de données de santé.

Le service s'appuie sur des progiciels développés par Axon' pour gérer les visites médicales, traiter les DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels), gérer un thésaurus harmonisé des maladies, effectuer une préanalyse par IA des électrocardiogrammes, détecter et suivre le diabète de type 2. L'ophtalmologue a le meilleur équipement de la région Grand Est. Grâce à une convention avec

¹⁹ Hervé Montjotin, « [Socotec, la réinvention d'une vieille dame du contrôle technique français](#) », séance du 18 octobre 2023.

le CHU de Reims, les dossiers médicaux de santé au travail pourront être déversés dans un entrepôt de données et faire l'objet d'analyses par IA.

L'infirmière en santé procède à des examens (taille, poids, tour de taille, tension, électrocardiogramme...) avec des appareils connectés. Le logiciel de gestion des visites établit un prédiagnostic. Le médecin du travail analyse ces données et peut solliciter des experts référents ou envoyer le salarié consulter son médecin. Tous les salariés de l'usine ont été à jour de leur visite médicale dans l'année qui a suivi la mise en place de ce service, ce qui ne s'était jamais vu. Pour ceux travaillant de nuit, la visite a été organisée de nuit, une première mondiale. Joseph Puzo ne manque pas d'idées pour étendre le rôle de son service²⁰.

3) STTM : faire d'une entreprise de la mécanique une référence en matière de RSE

Alain Zelverte, après un parcours dans des grands groupes, où il n'a pas toujours pu mener à bonne fin les projets qui lui tenaient à cœur, rachète en 2018 STTM, entreprise de mécanique de précision (traitement thermique, usinage, mécanosoudure et assemblage). Bien que bénéficiant d'une bonne réputation, elle souffre d'un manque d'investissements et ses locaux sont vétustes. Il décide d'en faire une référence en matière de qualité de vie au travail et de respect de l'environnement.

Il fait construire, à côté des anciens locaux, une usine sans émissions directes de gaz à effet de serre. Le bâtiment est conçu pour optimiser la circulation de l'air et limiter les déperditions d'énergie. La gestion des déchets est optimisée et la consommation d'eau est réduite. Une centrale photovoltaïque de 600 mètres carré est construite juste à côté. Il favorise les partenariats de proximité et l'écoconception. Pour la qualité de vie au travail, il prête attention au confort thermique et acoustique des opérateurs. Il attache une grande importance à la communication avec le personnel ainsi qu'à sa formation, et met en place un plan d'intéressement du personnel et un plan d'épargne d'entreprise. Il suit de près et publie les indicateurs scope 1, scope 2 et scope 3. Il agit sur le transport des collaborateurs de l'entreprise et sur le fret de l'entreprise et de ses sous-traitants pour minimiser les émissions de CO₂ du scope 3.

Lauréate du Trophée Industrie Grand Ouest 2022 dans la catégorie verte et de nombreux autres prix, STTM montre que l'on peut être à la fois vertueux et compétitif dans l'industrie. Cela lui a coûté plus cher en investissements que pour un industriel traditionnel (3 millions d'euros pour la construction de l'usine et 1,5 million pour les nouvelles machines), mais il fait des économies d'énergie. Il a apporté 10 % des fonds et les banques ont prêté le reste, signe que le projet était porteur. Il a d'ailleurs obtenu une aide de 800 000 euros dans le cadre du plan France Relance. L'entreprise est en croissance et a le projet de recruter une vingtaine de collaborateurs²¹.

²⁰ Joseph Puzo, « [Construire en France la meilleure médecine du travail au monde](#) », séance du 22 novembre 2023.

²¹ Alain Zelverte, « [La RSE, opportunité unique pour tout changer ? Le cas STTM](#) », séance du 20 décembre 2023.

5) PiLeJe : créer une entreprise pour changer la médecine

Débutant comme médecin de campagne, Christian Leclerc découvre que près de la moitié des patients souffrent de troubles fonctionnels (fatigue, troubles du sommeil ou du transit, etc.) auxquels la médecine académique n'apporte pas de vraies solutions. Avec un collectif de médecins, il expérimente alors des médecines complémentaires et obtient des résultats étonnants. Puis, il découvre le microbiote, ces milliers de milliards de bactéries qui régulent le fonctionnement de notre corps. Avec des compléments alimentaires adaptés, on peut traiter nombre de maladies fonctionnelles.

Enthousiasmé par cette découverte, il crée l'entreprise PiLeJe pour produire et diffuser de nouveaux nutriments. Il ne s'agit pas de les mettre en vente libre, mais de faire en sorte que les patients prennent le complément approprié, à la bonne dose. PiLeJe commence par diffuser ses produits par l'intermédiaire de médecins partenaires, puis par celui des pharmaciens qu'elle forme. Elle se développe avec trois préoccupations indissociables : produire les nutriments adaptés, former les médecins et pharmaciens, collaborer avec des chercheurs pour valider ses produits et leurs usages.

L'entreprise connaissant une crise en 2006, Christian Leclerc demande au cabinet Adrien Stratégie²² d'en faire le diagnostic. Après avoir analysé la démarche de l'entreprise et interrogé ses salariés, le cabinet avance que l'entreprise a connu une forte croissance, mais s'est dispersée sur un grand nombre de produits et y a un peu perdu son âme. Ainsi, PiLeJe redéfinit son offre – réaffirme sa singularité – et connaît de nouveau la croissance. Avec un chiffre d'affaires annuel de 180 millions d'euros et 700 collaborateurs, elle est le premier laboratoire de compléments alimentaires français et le troisième européen. Elle a pour partenaires la moitié des 19 000 pharmaciens français, auxquels elle délivre une formation chaque année²³.

6) Quanteo : compter les vélos et les piétons dans toutes les grandes villes

Christophe Milon, marqué dans son enfance par les inventions de son père, crée une entreprise pour les diffuser. L'une d'elles est un dispositif discret permettant de compter les passages sur les sentiers de randonnées. Des sites touristiques et des villes se montrent intéressés pour mesurer des flux de touristes. Cette innovation lui semble porteuse et il vise d'emblée son développement international. Il découvre ainsi qu'il existe, dans chaque État américain, un responsable des piétons et des voitures. Ces responsables tenant un congrès annuel, il y assure sa présence avec une table et un kakemono. Il lui est un jour demandé si un dispositif existe pour compter séparément les piétons et les vélos. Aussitôt, une offre de Quanteo est rédigée et des contrats signés avec certains États. Quanteo a ainsi conquis progressivement 47 des 50 plus grandes villes américaines.

La demande américaine est une belle référence, mais aussi un marché très exigeant, ce qui pousse Quanteo à multiplier les innovations : pouvoir distinguer les hommes et les femmes, noter le sens de circulation, la vitesse, le respect de la réglementation (port du casque), traiter les données recueillies par intelligence artificielle. Ces chiffres sont utilisés dans des débats portant sur la place respective à accorder aux vélos et aux voitures, et on sait le rôle des chiffres dans la tradition américaine.

Quanteo a toujours fortement investi en R&D, qui représente aujourd'hui 45 collaborateurs sur les 200 que compte l'entreprise. Un autre facteur distinctif de l'entreprise est sa machine commerciale. Quand un client appelle, il reçoit un devis dans la journée et bénéficie d'un accompagnement personnalisé. Cette agilité est liée à l'attachement du personnel à l'entreprise, sujet sur lequel nous reviendrons plus loin.

Ayant démarré avant que les villes ne se soucient de créer des pistes cyclables, avec les conflits d'usage auxquels cela conduit, Quanteo a ensuite bénéficié de l'avantage du premier entrant, et est de loin l'entreprise qui domine le marché. Son chiffre d'affaires est de 27 millions d'euros, dont 70 % à l'étranger, avec 5 000 clients dans 55 pays et plus de 20 000 systèmes installés. Il faut toutefois noter

²² Nicolas Ederlé, « [L'art de la pérennité : ces entreprises qui défient le temps et les crises](#) », séance du 18 septembre 2023.

²³ Christian Leclerc, « [Créer une entreprise pour réinventer la médecine](#) », séance du 24 janvier 2024.

que l'acquisition d'une société pour compter les flux de clients dans les surfaces commerciales rencontre plus de difficultés : des concurrents sont déjà installés sur ce marché et l'identité du Groupe n'est pas aussi distinctive que dans celui les villes.

Christophe Milon a maintenant décidé de préparer sa succession. Possédant 100 % des actions, il a mis en place un LBO avec deux fonds d'investissement et ouvert le capital aux managers. Parmi ces derniers, 23 ont accepté de souscrire. Il a ouvert un Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), auquel 80 % des salariés ont souscrit, et un fonds de dotation, la Fondation Jean Milon. Son objectif est que lorsque les deux fonds d'investissement se retireront, l'ensemble constitué par les managers, le FCPE et le fonds de dotation aient la majorité du capital. Cela suppose de multiplier par deux la taille de l'entreprise et par trois son EBITDA. Si ces conditions ne sont pas remplies, il envisage d'augmenter le fonds de dotation en faisant en sorte que les membres de l'entreprise maîtrisent leur destin après son départ²⁴.

7) Le Groupe Acorus : genèse d'un leader de la rénovation des grands ensembles immobiliers

En 2010, Philippe Benquet acquiert une entreprise de plomberie de 80 salariés, spécialisée dans la rénovation et l'entretien de logements sociaux. Il vise plus large avec trois principes : tout faire en interne au lieu de sous-traiter ; laisser une liberté d'action aux professionnels ; élargir les compétences de l'entreprise pour offrir aux clients tout ce dont ils ont besoin.

Pendant trois ans, il transforme l'entreprise pour apporter aux clients les compétences nécessaires : peintres, électriciens, maçons, etc. L'effectif est multiplié par 3 et le chiffre d'affaires par 2. Il décide ensuite de s'attaquer aux délais et à la qualité, et comprend que le principal problème est de type managérial. Le conducteur de travaux passe tous les jours sur les chantiers pour expliquer à son équipe ce qu'il faut faire, puis il revient le lendemain pour contrôler le travail effectué. Les choses ne se sont bien sûr pas déroulées comme il le souhaitait, il se fâche et donne de nouvelles consignes, et ainsi de suite ce qui cause retards, défauts et gaspillages. Après en avoir discuté avec les conducteurs de travaux, il met en place un système dans lequel ceux-ci laissent de l'autonomie à leurs équipes tout en les accompagnant. Les résultats étant étonnants, il propose aux conducteurs de travaux de devenir eux-mêmes plus autonomes et d'embaucher les personnes dont ils ont besoin sans demander l'autorisation au siège. Le chiffre d'affaires est multiplié par 3 en trois ans et l'entreprise comprend 750 salariés en 2017.

Survient alors une crise de croissance qui s'explique par des raisons conjoncturelles, mais aussi parce que nombre de recrutés ne comprennent pas la façon de travailler : on confond autonomie et anarchie. Philippe Benquet décide alors d'aller encore plus loin en considérant les équipes comme des "mini-entreprises" fonctionnant en réseau. Le Groupe reprend sa croissance, les mini-entreprises se multipliant par scissiparité : quand elles deviennent trop grandes, elles sont coupées en deux pour éviter les coûts de coordination. Elles sont monométiers et ne doivent pas se faire concurrence entre elles. Elles sont regroupées en agences pour mutualiser des moyens (locaux, bureaux d'études, de chiffrage, etc.) selon un principe de subsidiarité. En 2024 le Groupe comprend 100 mini-entreprises, 1 750 personnes, dont 1 100 techniciens, pour un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. Il est présent dans la rénovation du logement social, de grandes copropriétés et d'immeubles du tertiaire²⁵.

8) Ateliers de France : le compagnonnage à grande échelle

Les Ateliers de France (ADF) est un groupe patrimonial fondé en 1991, sans équivalent dans le monde. Il comprend 56 entreprises dont 22 implantées à l'étranger. Elles sont juridiquement indépendantes, mais leur capital est toujours possédé en majorité par ADF. Le collectif permet de sécuriser le carnet de commande et l'emploi, et la holding peut soutenir une entreprise en mauvaise passe.

²⁴ Christophe Milon, « [Comment Quanteo est devenu leader mondial du comptage des personnes](#) », séance du 27 mars 2024.

²⁵ Philippe Benquet, « [Le Groupe Acorus : la démarche conquérante d'une entreprise cellulaire](#) », séance du 24 avril 2024.

ADF réunit une grande diversité de compétences. En effet, parmi les 2 700 salariés que compte le Groupe, il y a 2 200 compagnons, qui représentent 55 métiers. La valeur qui les unit est le goût du travail bien fait et la recherche d'excellence. Tous doivent pouvoir expliquer au client comment les choses étaient faites et comment les améliorer en restant fidèle au passé. Un mantra de l'entreprise est « *ne pas transmettre est voler* » : dans des métiers où il y a peu d'écrit, ce qui ne se transmet pas se perd ; la formation y prend donc une place centrale. Le Groupe intervient sur des chantiers de prestige aux exigences de qualité extrêmes : restauration de Notre-Dame, réfection du Grand Palais pour l'accueil des Jeux olympiques, peinture de la tour Eiffel, rénovation de Buckingham Palace, restauration du bureau ovale de la Maison Blanche. Il intervient dans des projets privés comme la rénovation du Ritz de Londres ou de yachts de luxe.

Comme toute PME qui se sait fragile, le Groupe essaie de gagner tous les marchés possibles. Gagnant de plus en plus de chantiers globaux, comme Vinci, Eiffage ou Bouygues, il tient à ne pas sous-traiter à l'extérieur, ce qui l'amène à développer de nouvelles compétences en acquérant des sociétés maîtrisant les savoir-faire recherchés. Le Groupe sollicite aussi des compagnons indépendants qu'il connaît et qui préfèrent se déplacer dans toute la France, voire dans le monde.

La solidarité est la clé de l'ensemble et, en visant à développer un savoir-faire de qualité plutôt que de courir après les marchés en baissant les prix, le Groupe est passé d'un chiffre d'affaires de 135 millions d'euros en 2018 à 570 millions en 2023²⁶.

9) Rendre désirables les entreprises de taille intermédiaire

Une séance a été consacrée à un mémoire sur l'attractivité des entreprises de taille intermédiaire (ETI) par deux ingénieurs des mines, Louis Gaget et Manon Nguyen van Mai. Les 5 900 ETI françaises représentent un tiers du chiffre d'affaires et des exportations nationales ainsi que 25 % des salariés. Elles constituent un pilier économique et d'emploi sur les territoires où elles sont implantées. Elles souffrent pourtant d'un déficit de notoriété, et connaissent des difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs collaborateurs.

Au niveau national, la catégorie des ETI est méconnue : elles seraient, comme l'ensemble des entreprises, ni petites ni grandes. Le parcours scolaire ne prévoit pas d'interaction avec ces entreprises, sauf en classe de troisième. Il en est de même dans l'enseignement supérieur : les cours des écoles de gestion privilégient, par exemple, les cas sur les grandes entreprises. Enfin, ce sont souvent des entreprises B2B, de plus parfois implantées dans des territoires reculés.

Pour les faire connaître, les auteurs évoquent des initiatives mettant en valeur leurs singularités :

- s'appuyer sur des marques employeurs. C'est certes plus facile pour des entreprises en B2C comme URGO. Néanmoins, Tournus Équipement ne se présente plus comme un fabricant de meubles en inox, mais un fournisseur de la gastronomie française et un partenaire de Top chef ;
- communiquer dans la presse locale et les réseaux sociaux avec des narratifs percutants comme "*championnes des territoires*", ou encore "*entreprises de long terme*", et indiquant qu'elles sont souvent innovantes et engagées et peuvent donner rapidement des responsabilités aux jeunes.

En Allemagne, pays décentralisé, les entreprises du *Mittelstand* sont proches des autorités politiques et bancaires de leur Land. En France, pays centralisé, ce qui compte est souvent "à Paris", mais on y a le regard plus tourné vers le monde que vers les « provinces » et les ETI y sont des notions abstraites, ce qui contribue à leur manque de visibilité politique et culturelle. Des clubs régionaux créant des liens avec les autorités politiques et administratives locales, comme ceux du METI, sont des modes de

²⁶ Dominique Niel, « [Le cercle des PME de l'amour du travail bien fait](#) », séance du 11 juin 2024.

valorisation des ETI²⁷. Le mémoire de Louis Gaget et Manon Nguyen van Mai a aussi donné lieu à un ouvrage de La Fabrique de l'industrie²⁸.

²⁷ Louis Gaget et Manon Nguyen van Mai, « [Rendre les entreprises intermédiaires plus attractives](#) », séance du séminaire Aventures industrielles du 27 février 2024.

²⁸ [ETI et talents : les clés pour que ça matche](#), collection Les Docs La Fabrique, Presses des Mines, janvier 2024.