

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2014)

**LA MAÎTRISE DES CIRCUITS COMPLEXES,
CRÉNEAU ORIGINAL DU GROUPE IGE+XAO**

par

Alain DI CRESCENZO
PDG d'IGE+XAO

Séance du 17 décembre 2013
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le groupe IGE+XAO, créé en 1986, a commencé par développer, vendre et maintenir des systèmes de CAO pour aider les industriels de l'industrie électrique à concevoir les circuits électriques. Puis, il s'est développé en innovant sans cesse (la R&D représente 25 % du chiffre d'affaires) et en se mondialisant. Il a implanté des filiales dans dix-sept pays et il est présent dans trente pays grâce à ses réseaux. IGE+XAO a élargi son marché au-delà du secteur de l'industrie électrique en abordant l'aéronautique, l'automobile ou encore la construction, mais il a su rester focalisé sur le développement, la vente et la mise en œuvre d'outils collaboratifs pour concevoir des installations électriques complexes et gérer leur maintenance. Sur un marché de niche comme celui d'IGE+XAO, l'innovation permanente et l'ampleur des investissements en R&D constituent la meilleure barrière à l'entrée contre la concurrence.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Alain DI CRESCENZO

Après une formation d'ingénieur à l'École des arts et métiers, puis des études complémentaires en comptabilité, finance et informatique, je suis rentré chez XAO Industrie en 1988, à l'âge de 25 ans. J'ai effectué toute ma carrière dans cette entreprise, devenue IGE+XAO en 1991, date à laquelle j'ai pris la direction de la filiale XAO Industrie basée à Paris.

Le métier d'IGE+XAO

IGE+XAO est un éditeur de logiciels dédiés à la conception assistée par ordinateur (CAO) dans le domaine particulier des schémas électriques. Nos logiciels permettent d'optimiser le temps de conception ainsi que la qualité des câblages et des armoires électriques.

Le marché est captif car l'électricité est devenue indispensable dans pratiquement tous les domaines : logement, automobile, aviation, chaînes automatiques de production, etc. On estime qu'en cinquante ans, le nombre d'équipements électriques présents dans un logement a été multiplié par cinq. Dans les automobiles, le poids des harnais électriques est passé de 5 à 35 kilogrammes, voire 70 : une voiture comprend entre deux et quatre kilomètres de câbles. Dans les avions, la puissance électrique distribuée a augmenté d'un facteur quatre au cours des vingt dernières années. Un avion long courrier comprend 250 kilomètres de câbles et plus de 10 000 connecteurs. Comme aucun avion n'est totalement identique à un autre et qu'il faut réduire leur poids au maximum, il existe autant de schémas de câblage que d'avions.

Dans de nombreux biens et services, la complexité des schémas de câblage est devenue telle qu'il est impossible de les concevoir sur planche à dessin : il faut désormais recourir à des logiciels spécialisés en deux et parfois en trois dimensions.

Produits et services

IGE+XAO produit 14 logiciels relevant de 5 fonctions différentes : conception électrique, systèmes électriques, production d'équipements (câblages et armoires électriques), gestion de données techniques, partage des données avec d'autres logiciels (mécanique, simulation, gestion, etc.). Les secteurs industriels ciblés sont l'aéronautique, l'automobile, le ferroviaire, la construction navale, les chaînes de production, la production d'électricité et la construction.

Au départ, nous vendions des logiciels à nos clients et ils se chargeaient de les intégrer dans leurs organisations. Aujourd'hui, ils nous demandent de déployer nos produits dans leurs entreprises et de nous assurer qu'ils fonctionnent. La vente des logiciels ne représente plus que 40 % de notre chiffre d'affaires, à égalité avec les contrats de maintenance et de mise à jour. Les 20 % restant correspondent à la formation et aux développements spécifiques. Nous nous inscrivons ainsi dans la vague de ce que l'on appelle le SAS (*software as a service*) : quand nous vendons un produit, nous offrons en même temps une formation et la prise en charge de la maintenance, et nous essayons de le proposer sous forme de service annualisé ou mensualisé. Au total, 60 % de notre chiffre d'affaires relèvent des services.

Les clients

Un axe clé de notre stratégie consiste à couvrir tous les segments de notre marché, depuis les très petites entreprises qui nous achètent des licences pour quelques centaines d'euros chaque année, jusqu'aux grands groupes internationaux qui nous confient des marchés de plusieurs millions d'euros.

Nous avons mis au point des modèles de vente qui nous permettent de répondre à toutes les demandes. Nous pouvons louer des logiciels au mois et même à la journée : à 15 ou 20 euros par jour, cela ne coûte pas cher... Le bon modèle économique est celui qui est gagnant pour

notre client comme pour nous. Lorsque l'on propose de tels modèles, il n'y a plus de barrière de prix.

Nous avons vite compris que, la France ne représentant que 3,6 % du PIB mondial, nous devons nous développer à l'international. Malgré la petite taille de notre société, nous disposons désormais de 26 sites répartis dans 17 pays. Nous avons également 34 partenaires commerciaux dans 30 pays complémentaires. Certains d'entre eux sont des apporteurs d'affaires, d'autres se chargent de vendre nos produits d'entrée de gamme. Tous nos produits de moyenne gamme et de haut de gamme sont vendus en direct par nos équipes, de façon à conserver le contact avec les clients. Seuls trois ou quatre de nos vendeurs sont en contact avec les grands comptes. Lorsque nous signons des contrats avec des groupes comme Boeing, Airbus, ou encore Alstom, c'est moi-même qui m'en occupe.

Nous sommes en train de finaliser la création de filiales au Mexique, nous prévoyons aussi de nous implanter au Brésil, en Russie, et nous avons l'intention de renforcer notre implantation aux États-Unis. Aujourd'hui, sur 10 licences vendues, 7 le sont à l'étranger et seulement 3 en France.

R&D et innovation

Nos dépenses de recherche et développement (R&D) ont doublé entre 2001 et 2012, et elles représentent aujourd'hui 25 % du chiffre d'affaires de la société. Tous les projets de R&D sont lancés en partenariat avec des clients, ce qui nous permet de canaliser la recherche et oblige nos ingénieurs à converger pour aboutir à des produits.

Notre région, Midi-Pyrénées, détient le record de l'investissement dans la R&D (4,3 % du PIB régional), mais la R&D en tant que telle ne m'intéresse pas. Seule m'intéresse l'innovation, qui se traduit par des produits commercialisables, mais aussi par des services. En France, nous avons tendance à assimiler innovation et technologie : notre pays réalise deux fois moins d'innovations non technologiques que l'Allemagne, et quatre fois moins que le Japon. Savoir établir une liste de prix pertinente, inventer un packaging attractif, imaginer un nouveau modèle d'affaires, développer un marketing performant, tout cela constitue aussi de l'innovation.

Dans le domaine du logiciel, l'innovation peut intervenir sur différents maillons de la chaîne : correction de bugs, amélioration du logiciel, nouvelles fonctions, ou encore innovation de rupture. En 2006, un grand prospect nous a expliqué que nos logiciels de schémas électriques étaient parfaits mais qu'ils ne correspondaient plus à la prestation qu'il attendait. Il voulait désormais pouvoir nous soumettre une architecture électrique et générer en automatique les schémas. Nous avons lancé un grand programme d'investissement en R&D qui correspondait au travail de 350 années/homme. Pour une petite entreprise de 12 ou 14 millions d'euros de chiffre d'affaires, il s'agissait d'un effort considérable.

Nous avons aussi investi sur la partie devis des installations électriques, sur la gestion de la fabrication des harnais électriques, sur la génération automatique de schémas électriques, sur le partage des données à travers le *cloud*. Nous disposons maintenant d'un produit qui nous permet, depuis n'importe où dans le monde, de modifier les données des plans et des installations électriques, le tout à travers une architecture relativement légère.

L'organisation

Notre organisation comprend le siège du groupe, situé à Colomiers, près de Toulouse ; les 17 filiales, dont nous sommes actionnaires majoritaires ; deux joint-ventures, l'une avec Safran pour la génération de gammes de fabrication des harnais électriques et de tests, l'autre avec Sogéclair pour du conseil en *process* électrique ; et enfin des partenariats techniques avec Safran, Sogéclair, Dassault Systèmes, Socotec, Weidmüller, Moeller, Schneider Electric et 34 partenariats commerciaux.

Le siège a pour mission de fournir aux filiales des produits de qualité, un service d'assistance, du marketing et des financements. La plupart des filiales sont chargées exclusivement de la commercialisation et non du développement. Quelques-unes d'entre elles font exception. Par exemple, notre filiale de Cracovie (développement de logiciels et commercialisation) a été créée dès 1987, à la suite d'une rencontre avec un étudiant polonais qui faisait ses études en France, devenu un ami, avec qui nous nous sommes associés. Sur le même modèle, nous avons créé une filiale en Bulgarie en 1994. Nous avons aussi des équipes de R&D au Danemark, où les salaires sont deux fois plus élevés qu'en France. Ce qui nous intéresse, avant tout, c'est la qualité des ingénieurs et leur savoir-faire.

Les fondamentaux de l'entreprise

Les fondamentaux de l'entreprise comprennent deux objectifs, cinq valeurs partagées et six points forts.

Les objectifs

Notre premier objectif est la satisfaction de nos clients mais aussi de nos équipes. Sur un bilan de 35 millions d'euros, les actifs immobilisés représentent seulement 3 millions d'euros. Il s'agit essentiellement des ordinateurs, des serveurs et des bureaux. Les charges de personnel représentent un peu plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe. IGE+XAO repose donc essentiellement sur les femmes et les hommes qui la composent : c'est une *société de personnes*.

Notre deuxième objectif est d'être le numéro un mondial, dans notre métier, en termes de nombre de licences vendues et de chiffre d'affaires.

Les valeurs partagées

Les cinq valeurs que nous mettons en avant sont l'ouverture, l'audace, le professionnalisme, le dynamisme, et enfin la considération pour les clients et pour les équipes. L'adhésion à ces valeurs est déterminante lors d'un recrutement.

Les points forts

Avec 70 000 utilisateurs dans le monde, dont une proportion significative de grands comptes, nous sommes leader sur notre marché. Nous allions une expérience de vingt-sept ans à une expertise dans un domaine très spécialisé, la conception assistée par ordinateur dédiée à l'électricité. La plupart de nos concurrents sont beaucoup moins spécialisés et se consacrent aussi, par exemple, à la conception assistée pour la mécanique ou pour les circuits imprimés. Notre investissement dans la R&D représente 25 % de notre chiffre d'affaires et mobilise 165 de nos collaborateurs sur 373. Nous disposons aussi d'un réseau international riche et efficace.

Notre deuxième point fort est notre offre, avec une gamme complète de logiciels dédiés à cinq grandes fonctions, s'adressant à huit industries stratégiques et recouvrant tous les segments du marché, accompagnée d'une grande variété de services.

Notre troisième point fort est le nombre et la diversité de nos clients. Dans les débuts de l'entreprise, 90 % de notre chiffre d'affaires dépendaient de deux clients seulement, PSA et Renault. J'ai mesuré les risques d'une telle situation et aujourd'hui nous avons 35 000 clients.

Un autre atout très important est notre solidité financière. Nous avons atteint cette année 25 % de marge opérationnelle et 18 à 19 % de marge nette. Une grande partie de notre chiffre d'affaires est récurrente grâce à la place donnée aux services. Nous pouvons ainsi espérer

atteindre, d'ici cinq ans, une marge opérationnelle de 30 % et une marge nette de 25 %. Par ailleurs, le Groupe n'a aucun endettement. Sur un bilan de 36 millions d'euros, il dispose de 25 millions d'euros de liquidités. Depuis notre entrée en Bourse, la valeur de notre action a été multipliée par 7 et, rien qu'au cours des deux dernières années, elle a progressé de 105 %. Chaque année, nous versons des dividendes à nos actionnaires.

Notre dynamique d'innovation et notre déploiement international nous ouvrent des perspectives plutôt souriantes pour l'avenir.

Notre dernier point fort est que IGE+XAO n'est pas l'aventure d'un seul homme, mais celle de toute une équipe extraordinairement efficace.

DÉBAT

L'origine de l'entreprise

Un intervenant : *Pouvez-vous nous raconter les débuts de l'entreprise ?*

Alain Di Crescenzo : Dans les années 1980, tout le monde était fasciné par le modèle japonais et la productivité des usines japonaises. L'État français a lancé un plan baptisé *Poste de travail de l'automaticien* pour aider l'industrie française à progresser en productique et à automatiser ses usines. Le projet devait inclure un éditeur de schémas de câblages. Deux groupes industriels ont été choisis pour le parrainer, PSA et Renault. Ce projet a été le point de départ de XAO Industrie.

Innover avec les clients

Int. : *Vous avez indiqué que vos projets de R&D sont menés en partenariat avec vos clients. Qui prend l'initiative, et quelle forme revêtent ces partenariats ?*

A. D. C. : Il nous arrive de mener de petites recherches sans partenaires, mais nous ne lançons jamais un programme de R&D significatif sans mobiliser un, deux ou trois de nos clients. Le fait que notre recherche intéresse un client est la seule façon de nous assurer qu'elle crée de la valeur. L'initiative peut venir d'eux comme de nous. Leur intérêt se traduit par un cofinancement du projet de R&D ou par un préachat des futures licences.

Int. : *Vous arrive-t-il de transférer l'innovation à d'autres clients ensuite ?*

A. D. C. : Quand nous développons une innovation avec un client, il bénéficie de tarifs avantageux sur le nouveau produit, mais c'est IGE+XAO qui conserve la propriété intellectuelle. C'est ce qui nous permet de transférer l'innovation à d'autres entreprises. Si un client refuse cette clause, le partenariat ne se fait pas.

Le programme de R&D

Int. : *Avez-vous informé vos actionnaires de l'ampleur de votre plan d'investissement dans la R&D ?*

A. D. C. : J'ai simplement annoncé à nos actionnaires que le programme serait ambitieux, car je ne voulais pas donner trop d'informations à nos concurrents. Je n'ai pas caché les dépenses qu'il allait engendrer.

Int. : *Cela ne les a-t-il pas inquiétés ?*

A. D. C. : Contrairement à ce que l'on croit souvent, un patron est plus à son aise avec quelques milliers d'actionnaires que face à deux investisseurs qui, ensemble, représentent plus de 50 % du capital. Aucun actionnaire ne participe à notre conseil d'administration et tous les administrateurs sont choisis en fonction de leur compétence. La Bourse, c'est l'indépendance ! À condition, bien sûr, d'apporter aux investisseurs les résultats qu'ils sont en droit d'attendre.

Les concurrents

Int. : *Qui sont vos concurrents ?*

A. D. C. : Dans notre domaine, très peu d'entreprises sont aussi spécialisées que la nôtre, et leur chiffre d'affaires ne dépasse généralement pas cinq millions d'euros.

La plupart de nos concurrents proposent des produits généralistes auxquels ils ajoutent une option concernant les schémas électriques.

Au niveau des logiciels métiers électricité, dans le domaine de l'automatisation, nos concurrents majeurs sont allemands. Dans le domaine de l'aéronautique, de l'automobile et du ferroviaire, nos concurrents sont généralement des grands éditeurs de logiciels de CAO mécanique ou électronique.

Int. : *Sans doute êtes-vous protégés de la concurrence par l'extraordinaire complexité des circuits électriques ?*

A. D. C. : C'est plutôt le volume des investissements nécessaires qui constitue une barrière à l'entrée. Sur un marché comme le nôtre, nous ne pouvons pas espérer atteindre un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros. Notre activité génère 26 millions d'euros par an, et pour parvenir à ce résultat, nous avons dû lancer un programme de R&D extrêmement ambitieux. Peu d'entreprises sont capables, en partant de zéro, de réaliser un tel investissement dans la recherche, d'autant qu'il faut également réussir à commercialiser le produit et donc investir aussi dans le marketing.

Croissance interne ou externe ?

Int. : *Pour votre développement à l'international, privilégiez-vous la croissance interne ou externe ?*

A. D. C. : Nous avons créé nous-mêmes toutes nos filiales étrangères, à l'exception de deux sociétés que nous avons achetées au Danemark et aux Pays-Bas. Autant on peut recourir à l'expatriation pour des pays proches comme l'Italie ou l'Espagne, autant c'est difficile à envisager en Asie, car seul un Chinois peut réussir à vendre quelque chose à d'autres Chinois. Tout le problème est alors de recruter des personnes fiables et performantes.

La croissance externe est plus rapide que l'organique, mais elle peut s'avérer un miroir aux alouettes et provoquer un certain endormissement. Le mieux est d'associer croissance interne et externe.

Fiscalité et charges en France

Int. : *Quelle est la proportion de vos salariés travaillant en France ?*

A. D. C. : Ils représentent un tiers de l'effectif.

Int. : *Entre bénéficiaire du CIR (crédit d'impôt recherche) et voir l'impôt sur les sociétés descendre à 15 %, que choisiriez-vous ?*

A. D. C. : L'un et l'autre ! Notre pays pâtit de sa fiscalité mais surtout du coût du travail. J'ai présenté au Premier ministre une simulation basée sur l'expérience de mes filiales étrangères.

Dans notre domaine d'activité, une entreprise réalisant 10 millions d'euros de chiffre d'affaires dégage environ 1 million d'euros de résultat opérationnel de plus si elle est implantée au Québec que si elle se trouve en France. Notre pays doit réagir s'il ne veut pas devenir le fossoyeur de ses propres sociétés.

La propriété intellectuelle

Int. : *J'imagine que dans votre domaine, il n'y a pas de brevets. Comment protégez-vous votre propriété intellectuelle ?*

A. D. C. : La meilleure façon de nous protéger, c'est d'aller plus vite que nos concurrents. Cela dit, nous prenons quand même quelques précautions comme le fait d'éviter les standards du marché pour la protection de nos logiciels car ce sont les premiers piratés. C'est ce qui nous a conduits à développer notre propre système de protection, basé sur des algorithmes bancaires. En revanche, toutes nos marques sont protégées.

La gestion de la complexité

Int. : *Répondre aux besoins spécifiques de chacun de vos clients doit induire une redoutable complexité en interne : comment la gérez-vous ?*

A. D. C. : La complexité vient surtout du fait que l'électricité est un vieux métier et que chaque entreprise a ses propres habitudes et ses propres normes. Pour y faire face, nous avons décidé de développer des produits excessivement paramétrables et adaptables plutôt que des produits spécifiques.

Un agenda établi un an à l'avance

Int. : *Vous dirigez une entreprise de petite taille mais vous avez des filiales partout dans le monde. Comment vous organisez-vous ?*

A. D. C. : Je suis en contact direct avec tous les patrons de filiales et j'ai mis en place une organisation *corporate* très performante, avec des responsables transversaux pour le marketing, les produits, la gestion des ventes, la communication, la finance, le contrôle de gestion, qui sont également proches de moi. Toutes les filiales ont exactement la même organisation et elles doivent appliquer un cahier des charges très serré, avec notamment un *reporting* quasiment en temps réel sur les ventes, les actions commerciales et les travaux de développement informatique. Grâce à cette organisation, lorsque je rencontre des patrons de filiales, je peux me concentrer sur le management. Au total, j'ai une vingtaine d'interlocuteurs directs.

Int. : *À quoi ressemble votre agenda ?*

A. D. C. : Il est planifié à l'année. Je sais déjà ce que je vais faire jusqu'à la fin de 2014. Une semaine par mois, j'ai un grand déplacement en Asie ou aux Amériques. Mes rendez-vous avec les managers sont prévus très en amont. Cette organisation m'apporte une grande sérénité, ainsi qu'à mes collaborateurs. Ils savent à l'avance à quel moment auront lieu les différents rendez-vous et ils peuvent s'y préparer.

Par ailleurs, nous avons mis en place un système d'information très pointu qui permet, à tout moment et de n'importe quel point du monde, de savoir exactement où en est le développement de telle ou telle spécification, quel est le chiffre d'affaires de tel commercial, de tel pays, qui est en vacances, etc.

Entretenir l'*affectio societatis*

Int. : *Comment entretenez-vous l'*affectio societatis* ?*

A. D. C. : Je rencontre personnellement la quasi-totalité des salariés de l'entreprise une fois par an. Chacun d'eux a des objectifs écrits et fait l'objet d'une évaluation annuelle comprenant une note individuelle avec quatre appréciations possibles (insuffisant, moyen, bon, excellent) et une note évaluant la façon dont le service dans lequel il travaille a atteint ses objectifs. Les dossiers des salariés ayant obtenu les moins bonnes et les meilleures notes sont systématiquement communiqués à la direction générale et analysés.

La politique de rémunération est la même pour tous. La progression du salaire fixe est indexée sur un multiple de l'inflation. La part variable peut aller de 10 à 40 %, en fonction des catégories de personnel et du niveau d'atteinte des objectifs. Il en va de même pour le comité de direction. Il y a trois ans, nous avons décidé de passer au treizième mois et de bloquer l'augmentation des salaires pendant trois ans ; cette règle s'est appliquée à tous. Les règles sont écrites et transparentes. Elles sont cruciales pour créer de la cohésion.

Int. : *Organisez-vous des événements collectifs ?*

A. D. C. : Tous les patrons de filiales et les responsables hiérarchiques ou fonctionnels (soit une centaine de personnes sur quatre cents) viennent au moins deux fois par an en France pour des sessions de travail de deux jours. Au mois de septembre, nous invitons quelques clients témoins et la session dure deux jours plus un week-end. Cent à cent cinquante personnes assistent à cet événement.

Int. : *Comment motivez-vous vos collaborateurs ?*

A. D. C. : Ce n'est pas par l'argent, car nous ne pouvons pas offrir des rémunérations comparables à celles de grands groupes. En revanche, nous mettons en pratique certains principes comme le fait d'admettre l'échec, de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit, ou encore d'évaluer chacun de la façon la plus juste possible.

Int. : *Les défis techniques jouent peut-être aussi un rôle dans la motivation des salariés ?*

A. D. C. : Des entreprises comme Google ou Microsoft peuvent faire rêver leurs salariés sur leurs technologies, mais pas une société comme la nôtre. Ce qui fait rêver nos collaborateurs, c'est notre projet d'entreprise à taille humaine, "non corrosive", où l'on peut travailler en équipe et de façon décontractée. Les profils les plus carriéristes préfèrent rejoindre des grands groupes. Du reste, si certains ne savent pas travailler en équipe, je préfère qu'ils ne viennent pas chez nous, même s'ils sont excellents. Il y a des personnes qui veulent travailler dans les entreprises de taille intermédiaire et celles qui préfèrent les grands groupes. Ce ne sont ni les mêmes carrières, ni les mêmes salaires, ni le même stress.

L'OPA, un risque assumé

Int. : *Quelle part du capital détenez-vous ?*

A. D. C. : Je suis très minoritaire : j'ai 12 % du capital, et mes associés se partagent 12 % également.

Int. : *Que ferez-vous si un grand groupe tente de racheter votre entreprise ?*

A. D. C. : Je le laisserai faire. C'est la règle du jeu. Lorsque nous sommes entrés en Bourse, notre chiffre d'affaires était de 10 millions d'euros et nous enregistrons des pertes. Cette opération nous a permis de lever 5 millions d'euros et de financer notre développement international et nos produits. Je ne peux pas empêcher ceux qui ont investi dans notre société

de réaliser une bonne opération si on leur propose une valorisation attractive. Si cela devait se produire, mon souhait serait d'accompagner l'entreprise et mes collaborateurs lors de cette opération.

Présentation de l'orateur :

Alain Di Crescenzo : diplômé des Arts et Métiers, il intègre la société XAO Industrie en 1988 et est nommé PDG du groupe IGE+XAO en 1997, poste qu'il occupe depuis lors ; passionné par l'économie et la gestion d'entreprise, il a choisi de s'impliquer dans la vie économique de la région Midi-Pyrénées et est élu président de la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse depuis décembre 2010.

Diffusion mars 2014