

Pourquoi certaines PME et ETI réussissent-elles alors qu'on parle de déclin de l'industrie en France? Pour éclairer cette énigme, l'École de Paris du management a créé en 2013, avec l'appui de La Fabrique de l'industrie et de l'UIMM, le séminaire Aventures industrielles, qui invite des PME et ETI industrielles à débattre de leur démarche. Elle a ainsi recueilli une centaine de cas d'aventures étonnantes, voire extraordinaires, souvent insuffisamment connues. Cette série vise à les faire connaître.



ETI CONQUÉRANTES

Comprendre les stratégies
des PME et ETI industrielles
qui réussissent

Épisode 1

Se distinguer par l'offre

par Michel Berry

Il est classiquement admis qu'il existe deux grands types de stratégies : la stratégie par les coûts en produisant de grands volumes et la stratégie par la différenciation. Quand les biens circulent facilement, il ne peut y avoir de belle aventure pour une PME ou une ETI françaises que par la différenciation : si elles proposent des produits standards, elles se trouvent face à des concurrents produisant dans des pays à bas salaires ou à la législation plus souple.

Affirmer sa différence relève d'une démarche de longue haleine pour convaincre les détenteurs du capital, les banquiers, le personnel, les partenaires. Cela se traduit par des tâtonnements, voire des erreurs qui peuvent mettre en péril l'entreprise. Elle doit donc être portée par le dirigeant.

Il existe toutefois de nombreuses manières de se distinguer. Dans ce premier épisode nous évoquerons trois manières d'affirmer sa différence par l'offre : miser sur des innovations techniques, affirmer une compétence critique, inventer des usages inattendus.

Faire la différence par les innovations techniques

La première manière de se démarquer qui vient souvent à l'esprit, notamment à celui des ingénieurs, est de trouver une innovation technique qui fait la différence.

Axon' : fabriquer les meilleurs câbles au monde

Un cas emblématique de cette démarche est celui de Joseph Puzo avec Axon'. Après des études d'ingénieur et un MBA à l'INSEAD, il travaille sept ans chez IBM, puis dans l'industrie horlogère suisse avant de prendre la tête d'une petite filiale de Volvo qui fabrique des câbles en Téflon. Une grave crise se déclenche alors sur son marché et la seule manière qu'il voit pour survivre est de produire des câbles meilleurs que tous les autres. Les meilleurs sont en goretex, produits par la société Gore et protégés par des brevets. Il signe un partenariat avec l'École de chimie de Montpellier, dont les stagiaires qu'il accueille trouvent un moyen de produire du goretex par une nouvelle méthode. Il demande à ses vendeurs de démarcher tous les clients de Gore en leur proposant un câble équivalent 10% moins cher, et c'est un grand succès.

Il transforme alors l'entreprise. Il bascule de la vente via un réseau de distribution à la vente directe en recrutant des ingénieurs commerciaux, en créant un service de marketing industriel et en se dotant d'un bureau d'études, d'un service de R&D et d'un service de formation interne. Pour recruter dans la petite ville de Montmirail (4 000 habitants), il est très créatif. Le CAP de couture d'Épernay ne trouvant pas de débouchés, il recrute des élèves couturières en leur offrant une formation complémentaire. Plus tard, le CAP de couture est transformé en CAP d'électronique. Autre exemple, il propose des stages rémunérés à des débutants avec de bons diplômes. Ceux-ci voient, au bout de six mois, si l'entreprise et la région leur plaisent, et l'entreprise, pour sa part, repère les plus prometteurs. Pour faciliter leur séjour, il achète ou loue des pavillons pour les loger.

Volvo ne comprenant pas bien ce qu'il fait, Joseph Puzo rachète la filiale, en tirant parti d'une nouvelle loi favorisant le rachat de l'entreprise par les salariés, et la renomme Axon' Cable. Il a alors les coudées franches pour réaliser d'autres montées en gamme en visant à proposer les meilleurs produits au monde. Il se permet des mouvements audacieux, comme lorsqu'il accélère sa R&D pendant la crise de 2008-2009, alors que ses concurrents la stoppent, ce qui lui permet de redémarrer plus vite qu'eux. Il lance également l'entreprise dans la mondialisation. Elle comprend aujourd'hui 22 filiales réparties dans le monde pour un effectif total de 2 500 personnes.

En savoir plus

Joseph Puzo « [Comment monter en gamme pour une PMI ou un territoire?](#) »

GYS : anticiper les révolutions à venir

Bruno Bouygues pourrait reprendre à son compte l'obsession d'Étienne Schueller et de François Dalle, patrons mythiques de L'Oréal : saisir ce qui commence. L'entreprise GYS, reprise par son père en 1997 à la barre du tribunal de commerce de Laval, fabrique des transformateurs et des postes à souder. Ces machines pèsent alors 200 kilos, ce qui rend leur production peu délocalisable. Toutefois, Bruno Bouygues et son père découvrent, dans un salon en Allemagne, un poste à souder électronique minuscule. Convaincus que l'électronique va bouleverser le marché, ils engagent l'entreprise dans cette nouvelle ère. Les autres industriels les prennent pour des fous, car l'électronique est alors fragile et le soudage se fait dans des environnements très sales. L'avenir donnera raison aux Bouygues, puisqu'aujourd'hui, GYS est le seul français de ce secteur.

Une deuxième révolution est lancée dans les années 2010 : Bruno Bouygues, présentant l'importance du rôle de l'intelligence artificielle dans les produits, intègre des éléments de plus en plus importants du métier de soudeur dans les machines.

Une troisième révolution est maintenant engagée. Les machines deviennent polymorphes, comme les téléphones portables, et peuvent réaliser plusieurs opérations différentes, ce qui réduit le coût d'équipement pour les clients. De plus, elles peuvent communiquer entre elles et transmettre des données, qui sont maintenant au cœur du projet industriel de GYS. Pour amortir le coût de

fabrication des logiciels, il faut cependant accéder à un marché de plus en plus vaste, et GYS se lance dans la course au volume, le marché français, ni même européen ne suffisant. GYS fabrique aujourd'hui 3 000 machines par jour, vendues dans 132 pays différents. ETI de 500 personnes, ses bureaux d'études comprennent 90 docteurs et ingénieurs, et ce n'est pas un mince défi que de les attirer pour une entreprise installée en milieu rural.

En savoir plus

Bruno Bouygues, « [GYS s'engage dans une troisième révolution technologique](#) »

L'économie de moyens, l'audace et la patience

La démarche par innovation de rupture paraît l'apanage des grandes entreprises, qui peuvent mobiliser d'importants moyens de R&D, ou des start-up, qui se lancent sur une idée de rupture en consommant du cash avant d'être vendues cher à des grands groupes, avec de forts risques d'échecs. Ni l'un ni l'autre de ces modèles ne conviennent pour les PME et les ETI : elles n'ont pas les moyens des grandes entreprises et n'ont pas envie de jouer à la roulette russe avec leur patrimoine. Les PME et ETI sont, en outre, celles qui bénéficient le moins du soutien public direct à la R&D (en 2020 : 20% pour les PME et 7% pour les ETI). Axon' cherche une économie de moyens pour innover en s'appuyant sur des partenariats avec des universités et des laboratoires publics. GYS a recours à l'innovation intensive et à la concurrence par les coûts, mais en se focalisant sur un marché de niche.

Leur statut d'entreprise à capital familial leur permet des stratégies à plus long terme que les entreprises soumises à des *quarterly reports*, ou dépendant de fonds qui veulent sortir au bout de cinq ans. Cette sérénité stratégique a même permis à Axon' d'engager un mouvement inattendu : créer en son sein la meilleure médecine du travail au monde.

Développer une compétence critique

D'autres entreprises ont engagé une démarche pour affirmer une compétence critique.

Réseau DEF, référence en matière de sécurité incendie

En 1958, Daniel Lécuyer met au point le premier détecteur de fumée sur la base d'un brevet analysant le comportement des particules de fumée ionisées, puis il crée une entreprise, DEF, pour le commercialiser. L'entreprise se développe, mais il décède brutalement et son fils Philippe prend la relève. Son premier défi est de taille. Son père avait signé un contrat en Arabie Saoudite pour équiper un palais royal avec un système de détection incendie de 6 000 points dont il était le seul à connaître les caractéristiques, alors que seul un prototype de 100 points était fonctionnel. Philippe Lécuyer se rend tous les week-ends sur le chantier, tout en supervisant le développement du produit. Après trois ans d'efforts, le défi est réussi. Tous les palais royaux d'Arabie Saoudite sont ensuite équipés en DEF.

Ayant tiré de cette aventure comme leçon que l'entreprise doit agir dans son domaine d'expertise et que l'entrepreneuriat est facteur d'efficacité et de motivation des équipes, Philippe Lécuyer ajoute patiemment, par la création ou le rachat d'entreprises, des briques d'expertise à son groupe pour assurer différentes fonctions : évacuer le public via des instructions dans les langues qui conviennent; désenfumer les lieux de façon automatique; gérer les issues de secours, ce qui est parfois délicat (au Louvre, il faut éviter que les visiteurs n'emportent La Joconde); perfectionner la détection incendie en phase de chantier et vis-à-vis de nouveaux risques comme les batteries au lithium; etc.

Renommé en 2020 Réseau DEF, c'est aujourd'hui un réseau patrimonial de 65 entreprises (françaises et étrangères) indépendantes, dont la holding de tête détient 100% du capital. Alors que pour ses

grands concurrents, Honeywell et Siemens, la sécurité incendie n'est qu'un secteur à la marge, le fait que Réseau DEF soit entièrement centré sur cette activité est un atout. Il a ainsi récemment gagné des marchés symboliques comme celui de la cathédrale Notre-Dame de Paris et celui de la centrale nucléaire d'Hinkley Point.

En savoir plus

Philippe Lécuyer, « [Soixante entreprises en un vol d'étourneaux](#) »

Ateliers de France : le compagnonnage à grande échelle

Fondé en 1991, Ateliers de France (ADF) est un groupe patrimonial sans équivalent dans le monde. Il comprend 56 entreprises, dont 22 implantées à l'étranger. Elles sont juridiquement indépendantes, mais leur capital est possédé en majorité par ADF. Sur 2 700 salariés, il comprend 2 200 compagnons qui exercent 55 métiers. La valeur qui les unit est le goût du travail bien fait et la recherche d'excellence, et un mantra de l'entreprise est : « *Ne pas transmettre est voler.* ». En effet, dans des métiers où il y a peu d'écrit, ce qui ne se transmet pas se perd.

Le Groupe intervient sur des chantiers aux exigences extrêmes : restauration de Notre-Dame de Paris, réfection du Grand Palais pour l'accueil des Jeux olympiques, rénovation de Buckingham Palace, du Ritz de Londres, etc. Gagnant de plus en plus de chantiers globaux, comme Vinci, Eiffage ou Bouygues, il tient à ne pas sous-traiter, ce qui l'amène à acquérir des sociétés maîtrisant les savoir-faire recherchés, ou à solliciter des compagnons indépendants qu'il connaît. 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 2023.

En savoir plus

Dominique Niel, « [Le cercle des PME de l'amour du travail bien fait](#) »

Le Groupe Acorus, 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 disposer des compétences nécessaires : peintres, électriciens, maçons, etc. L'effectif est multiplié par 3 et le chiffre d'affaires seulement par 2 lors de cette première étape. Puis il décide de s'attaquer aux délais et à la qualité, problèmes récurrents dans le bâtiment. Il comprend que le problème est surtout managérial et met en place un système laissant de l'autonomie aux conducteurs de travaux et à leurs équipes tout en les accompagnant. Les résultats étant étonnants, il propose aux conducteurs de travaux de devenir encore 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.

Survient alors une crise de croissance, qui s'explique par des raisons conjoncturelles, mais aussi parce que les nouveaux recrutés arrivent à confondre autonomie et anarchie. Philippe Benquet décide pourtant 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. 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 leader de la rénovation du logement social, des grandes copropriétés et d'immeubles du secteur tertiaire.

En savoir plus

Philippe Benquet, « [Le Groupe Acorus : la démarche conquérante d'une entreprise cellulaire](#) »

Éfinor, pôle de référence de la transformation du métal

Fabrice Lepotier, titulaire d'un CAP de chaudronnier, crée à 22 ans son entreprise de chaudronnerie travaillant pour le nucléaire et le naval. L'entreprise se développe et il achète, au bout de neuf ans, un concurrent en faillite. Alerté par Safran du danger de l'avoir comme client pour 40% de son activité, Fabrice Lepotier propose à ce client d'augmenter ses commandes en lui promettant qu'il doublera son chiffre d'affaires auprès d'autres entreprises, ce qu'il fait. Constatant ensuite que le statut de sous-traitant est inconfortable, il cherche à devenir fournisseur de rang un pour traiter directement avec le client final. Il crée pour cela une société d'ingénierie et de services, afin d'offrir une prestation globale aux grands donneurs d'ordres.

Il gagne ensuite de gros contrats auprès de l'EPR de Flamanville, mais ils manquent de lui être fatals : les chiffrages avaient été établis sur des bases devenues obsolètes, du fait de l'évolution des codes de construction, et l'entreprise allait droit à sa perte. Il peut renégocier les contrats, mais en tire comme leçon qu'il faut doter le Groupe d'une cellule pour les grands projets afin d'en étudier de près le chiffrage des coûts. Le Groupe continue à se diversifier dans trois secteurs – le naval, le pétro-gaz et le nucléaire – et à prendre des marchés à l'étranger, en Chine notamment. Fabrice Lepotier est guidé par une obsession : préserver son indépendance. En 2021, il emploie 1 000 personnes dans 17 sociétés ayant chacune sa spécialité et réparties sur trois pôles. Le Groupe est aujourd'hui un pôle de traitement du métal très reconnu.

En savoir plus

Fabrice Lepotier, « [Éfinor : de l'artisanat à un pôle de référence sur le travail et la transformation du métal](#) »

Valoriser les métiers

Constituer un pôle de référence passe par la valorisation des métiers, ce qui suppose un management adapté. Quand un dirigeant n'est pas du métier, il est souvent porté à affirmer sa légitimité comme coupeur de coûts sans prendre assez garde aux exigences et à l'honneur du métier, ce qui n'est pas propre à attirer les meilleurs ni à les retenir. Trois des groupes cités sont organisés en réseaux d'entreprises spécialisées chacune dans un métier, avec à leur tête un responsable de profil entrepreneur plutôt que coupeur de coûts. Le groupe Éfinor a été, quant à lui, créé par un homme de métier qui, s'il s'est formé au rôle de chef d'entreprise, a gardé une grande attention envers les logiques des différents métiers de son groupe.

Inventer des usages inattendus

Plusieurs stratégies d'entreprises peuvent se caractériser par le fait d'inventer un usage inattendu, parfois sans l'avoir vraiment prémédité.

Compter les vélos et les piétons dans 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 randonnée. Des sites touristiques et des villes se montrent intéressés pour mesurer des flux de touristes, et ainsi débute l'aventure Quanteo. Découvrant qu'il existe dans chaque État américain un responsable des piétons et des voitures, Christophe Milon assure sa présence aux États-Unis en participant au congrès annuel de ces responsables. Un jour, on lui demande, pour des raisons propres aux États américains, s'il existe un dispositif permettant de compter séparément les piétons et les vélos. Une offre de Quanteo est aussitôt rédigée et des contrats, signés avec certains États. Quanteo a ainsi conquis progressivement 47 des 50 plus grandes villes américaines, en multipliant les innovations : pouvoir distinguer les hommes et les femmes ; détecter 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 sur la place respective à accorder aux vélos et aux voitures, et on sait le rôle des chiffres dans la tradition américaine.

Ayant démarré avant que les villes ne se soucient de créer des pistes cyclables, avec les conflits d'usage auxquels cela conduit, Quanteo a bénéficié de l'avantage du premier entrant et est de loin l'entreprise qui domine le marché. Aujourd'hui, elle compte 200 personnes et 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.

En savoir plus

Christophe Milon, « [Comment Quanteo est devenu leader mondial du comptage des personnes](#) »

Clextral : la nouvelle vie des extrudeuses bivis

La société Clextral est née en 1984 des décombres de Creusot-Loire, dont les dirigeants avaient eu la présence d'esprit d'externaliser une activité recourant aux extrudeuses bivis, inventées par un ingénieur italien pour produire du plastique. Le recours à ces machines devenant banal dans la plasturgie, l'avenir de Clextral se présentait mal, mais l'invention d'usages nouveaux a permis de leur trouver une nouvelle vie. Dès 1976, le Centre technique du papier (CTP) avait expérimenté, avec Creusot-Loire, la création de pâte à papier de façon beaucoup plus économe en eau et en énergie avec des extrudeuses bivis. Une coopération de Clextral avec la Banque de France a conduit à la fabrication d'une pâte fiduciaire, et un brevet commun a permis à Clextral de conquérir 75 % du marché mondial de cette matière.

Comme ces machines peuvent aussi fabriquer des cornflakes ou des croquettes pour chien, Georges Jobard, directeur général de Clextral, lance un grand plan d'innovation en partenariat avec des clients dans le monde entier. Vingt-cinq ans plus tard, et après avoir changé plusieurs fois d'actionnaire (Framatome, puis un LBO avec des fonds d'investissement et, finalement, Legris Industries), Clextral est le leader mondial des extrudeuses bivis, présent dans 88 pays. Son effectif est de 275 personnes, dont 80 ingénieurs et 3 docteurs, et la société commerce dans 17 langues pour être au plus près de ses clients.

En savoir plus

Georges Jobard, « [Comment être petit et conquérir le monde. L'aventure de Clextral](#) »

Des approches opportunistes

À quoi pouvaient donc servir les extrudeuses bivis, machines au nom étrange, si le domaine pour lequel elles avaient été conçues n'offrait plus de débouchés ? C'est parce que la question était vitale que Clextral a cherché des usages un peu tous azimuts. À quoi pouvait donc servir un compteur de piétons ? C'est en créant une entreprise pour diffuser les innovations de son père que Christophe Milon a exploré des usages nouveaux, et parce qu'il rêvait d'Amérique que le hasard lui a fait découvrir un marché porteur avant tout le monde. On peut parler ici d'approches opportunistes : une fois des voies inattendues repérées, elles ont été exploitées de manière méthodique.

Prochain épisode

Offrir aux clients ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs

ETI conquérantes – Comprendre les stratégies des PME et ETI industrielles qui réussissent
est une publication éditée par l'École de Paris du management,
avec le concours de La Fabrique de l'industrie et de l'UIMM,
et diffusée sur Cairn.info.

N° ISSN : en cours

Directeur de la publication : Michel Berry
Conception de la maquette et réalisation : Marie Vallée

Pour toute demande de reproduction, totale ou partielle,
contacter l'École de Paris du management
60, boulevard Saint-Michel – 75272 Paris Cedex 6
Tél. : 01 42 79 40 80 / E-mail : contact@ecole.org
Site : www.ecole.org