



Rebondir et se réinventer
La résilience des ETI industrielles

Marie-Laure Cahier et Vincent Charlet

Les Notes de La Fabrique



La
Fabrique
de l'industrie
laboratoire d'idées

Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.

Elle est co-présidée par Louis Gallois, président du conseil de surveillance de PSA Peugeot-Citroën, et Denis Ranque, président du conseil d'administration d'Airbus Group. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'Industrie, Groupe des fédérations industrielles, rejoints en 2016 par le Groupe des industries métallurgiques) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Missions

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web (www.la-fabrique.fr) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.

Les notes de La Fabrique

Les notes de La Fabrique sont des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales... Rédigées par des observateurs et des experts, elles s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail) soit sur une expérience individuelle incontestable.

Dans tous les cas, les membres du conseil d'orientation de La Fabrique sont mobilisés à trois étapes : au moment de la définition du sujet, au cours d'échanges sur les résultats émergents à mi-parcours, et lors de la validation finale de la note.



www.la-fabrique.fr



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie



[@LFI_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)

Rebondir et se réinventer

La résilience des ETI industrielles

Marie-Laure Cahier et Vincent Charlet, *Rebondir et se réinventer. La résilience des ETI industrielles*, Paris, Presses des Mines, 2017.

ISBN : 978-2-35671-473-2

© Presses des MINES - TRANSVALOR, 2017
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France
presses@mines-paristech.fr
www.pressedesmines.com

© La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel - 75005 Paris - France
info@la-fabrique.fr
www.la-fabrique.fr

Photo de couverture : © Romolo Tavani. Fotolia.

Direction artistique : Franck Blanchet
Mise en pages : Sandra Rodrigues

Dépôt légal 2017

Achévé d'imprimer en 2017 - Imprimeur Chirat - 42540 Saint-Just-la-Pendue

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Rebondir et se réinventer

La résilience des ETI industrielles

par Marie-Laure Cahier et Vincent Charlet

Introduction	7
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Comment les ETI ont-elles résisté à la crise de 2009 ?	11
Innovation et exportation, facteurs de résilience	11
Performance supérieure des entreprises familiales ?	12

CHAPITRE 2

Une crise ? Des crises	15
Chocs conjoncturels	15
Impasses structurelles	17
Les crises, un <i>habitus</i>	19

CHAPITRE 3

Des traits communs de résilience face aux crises	25
Capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation	25
Concilier prudence patrimoniale et audace entrepreneuriale	28
Les <i>Four C's</i>	32

CHAPITRE 4

Une attention particulière portée au facteur humain	35
L'équilibre entre continuité et flexibilité de l'emploi	35
Transparence et dialogue social de qualité	37
Management ambidextre	38

CHAPITRE 5

Stratégies de rebond dans un monde incertain	43
Deux plans stratégiques à la loupe	43
Le pilotage de l'innovation	46
Conclusion	51
Postface	52
Annexe	55
Bibliographie	61
Remerciements	63



INTRODUCTION

Le présent document poursuit la démarche de valorisation de cas exemplaires d'entreprises qu'ont recueillis La Fabrique de l'industrie et l'École de Paris du management depuis 2012¹. Cette série de séminaires, soutenue par l'UIMM et qui se poursuit actuellement, invite à témoigner des dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire, ou de grosses PME visant à intégrer la catégorie d'ETI. Au total, c'est plus d'une soixantaine de responsables d'ETI qui auront ainsi été entendus.

Un premier ouvrage est paru en septembre 2015 : *Paroles d'ETI : les entreprises de taille intermédiaire à la conquête de la croissance*². Il mettait en relief les choix stratégiques et les facteurs-clés de succès des ETI qui croissent et se développent, contribuant ainsi à l'emploi, au développement des territoires et à la capacité exportatrice de notre pays.

Ce travail se prolonge aujourd'hui par ce deuxième volume, qui porte sur la résilience des entreprises, c'est-à-dire sur leur capacité à résister aux crises, voire à y trouver des éléments fondateurs pour mieux rebondir.

La crise comme révélateur : rebondir et se réinventer

Cinq à huit ans après la crise de 2009, les dirigeants d'ETI ont été nombreux à évoquer spontanément le choc qu'a représenté cet événement. Ces chefs d'entreprise semblent avoir intégré cet épisode comme un marqueur narratif de l'histoire de leur entreprise, à partir duquel ils déroulent ensuite le récit d'un « rebond » (renaissance, réorganisation). Dans ce *story telling*, la gestion de la crise semble agir comme un tuteur de résilience, inscrivant l'événement à la fois dans l'histoire de l'entreprise et comme promesse d'avenir pour le collectif.

1 - 9 séminaires collectifs « Histoires d'ETI » organisés par La Fabrique de l'industrie avec ses partenaires (METI, FBN France, Bpifrance, Collège des Bernardins), et 40 sessions du séminaire « Aventures industrielles » organisé depuis 2013 par l'École de Paris avec le soutien de La Fabrique de l'industrie et de l'UIMM.

2 - Marie-Laure Cahier, Louisa Toubal, *Paroles d'ETI : les entreprises de taille intermédiaire à la conquête de la croissance*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, septembre 2015.

Encadré 1 - QU'EST-CE QUE LA RÉSILIENCE ?

Le psychiatre Boris Cyrulnik a popularisé ce concept dans de nombreux ouvrages. Selon lui, la résilience est une qualité intrinsèque à l'individu, qui lui permet de dépasser sa souffrance, d'apprendre de ses expériences douloureuses et de se renforcer à travers ce processus. En physique des matériaux, le terme renvoie à la capacité d'un matériau à retrouver sa forme initiale après un choc. Le concept a ensuite été transposé au champ des organisations et de nombreux travaux de recherche ont tenté de mettre en lumière les caractéristiques des organisations « résilientes »³.

Pour nos témoins, cette crise a représenté un point d'inflexion à partir duquel leur entreprise s'est réinventée en tout ou partie. Il y a un avant et un après 2009. Ces chefs d'entreprise ont pris conscience à cette occasion que l'incertitude était permanente et qu'ils devaient intégrer ce paramètre aussi bien dans leur vision stratégique que dans l'exécution de celle-ci. Nous avons aussi constaté que certaines de ces entreprises avaient déjà expérimenté d'autres crises auparavant, développant en quelque sorte un *habitus* spécifique pour transformer la crise en opportunité.

À partir de leurs témoignages, cet ouvrage cherche à déterminer s'il existe des capacités distinctives communes à ces entreprises, leur permettant de mieux encaisser les chocs, de surmonter les conséquences d'un événement grave, de se réinventer et de s'appropriier ces épisodes difficiles. Ce qui correspond peu ou prou au concept de « résilience ». Nous avons également examiné s'il existait des voies communes en matière de stratégies de rebond⁴.

Périmètre d'observation

Des études empiriques et des travaux académiques se sont intéressés à la résilience organisationnelle en lien avec la crise de 2008-2009, en se focalisant plus précisément sur les caractéristiques des entreprises familiales⁵. Cette catégorie ne se confond cependant pas entièrement avec celle des ETI, ce qui nécessite quelques précisions sur notre périmètre d'observation.

3 - Pour un aperçu de ces travaux, Chabaud D. et Bégin L., « La résilience des organisations », *Revue française de gestion*, n°200, 2010, p.127-142.

4 - Voir aussi Bpifrance avec Autre vision et Cetim, « PME et ETI manufacturières, Stratégies de rebond face à la crise », 28 octobre 2014.

5 - Bloch A., Kachaner N., Mignon S., *La Stratégie du propriétaire, enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson, 2012.

Il ne faut pas, en effet, confondre ETI et entreprises familiales. Ces dernières sont réparties dans toutes les catégories statistiques et ne représenteraient que 47% du total des ETI (et 70% des seules ETI à capitaux français)⁶.

De même, il ne faut pas réduire les ETI à des entreprises purement industrielles, comme on l'entend dire souvent. Sur 4800 ETI non financières recensées en France, seules 1 500 sont comptabilisées au sein de l'industrie manufacturière, parmi lesquelles 41% sont sous le contrôle de groupes étrangers⁷. Ce sont les ETI à contrôle étranger qui engagent les moyens de développement les plus importants et qui sont les plus engagées dans le commerce international, dans le cadre notamment des flux intra-groupes. Dans l'industrie manufacturière, leur taux d'exportation s'élève à 41% contre 31% pour les ETI multinationales à contrôle français et 16% pour les franco-françaises.

Notre sélection de témoins correspond majoritairement à des ETI manufacturières mais aussi à des entreprises de services à l'industrie. Leurs effectifs sont en moyenne de 1 500 salariés⁸. Elles sont majoritairement patrimoniales ou présentent des caractéristiques proches de l'entreprise patrimoniale, même quand elles sont cotées en bourse. Elles ne sauraient en conséquence être considérées comme représentatives de toutes les ETI industrielles, *a fortiori* des ETI dans leur ensemble.

Encadré 2 - ENTREPRISES RETENUES POUR CETTE ÉTUDE

- | | |
|---|------------------------|
| • Gruau | Patrick Gruau |
| • Haulotte | Alexandre Saubot |
| • Matfer Bourgeat | Tony da Motta Cerveira |
| • Lectra | Daniel Harari |
| • Parrot | Henri Seydoux |
| • Poclairn Hydraulics | Laurent Bataille |
| • ETI de services industriels en électronique | |
| • ETI spécialisée dans les arts de la table | |

Est également citée, Thuasne.

Chaque compte-rendu intégral des séances du séminaire «Aventures industrielles» est consultable sur www.ecole.org et sur www.la-fabrique.fr.

6 - Sylvain Gariel, Gauthier Lherbier, *Développer les entreprises patrimoniales : un défi pour les héritiers et managers*, Eyrolles, 2014. Prix de l'AFFO 2013. AFFO: Association Française du Family Office.

7 - *Rapport PME 2016*, Bpifrance Le Lab : «Cartographie des PME et des ETI en 2012», Vincent Hecquet, Insee, Direction des statistiques d'entreprises, et <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379703>

8 - Rappelons qu'entrent dans la catégorie statistique des ETI les entreprises dont les effectifs sont compris entre 250 et 5 000 salariés et dont le CA est compris entre 50 M€ et 1,5 Md€.



CHAPITRE 1

Comment les ETI ont-elles résisté à la crise de 2009 ?

Le nombre de PME et d'ETI industrielles a diminué de 22,5 % entre 2003 et 2014, leur effectif moyen se réduisant lui aussi⁹, alors même que le dynamisme des entreprises dans la construction et les services, faisait plus que compenser cet effondrement. Ce signe manifeste de désindustrialisation n'est pas propre à notre pays mais il y est plus prononcé qu'ailleurs. En particulier, les PME et ETI industrielles ont payé un lourd tribut à la crise de 2008-2009 : celle-ci a augmenté de 40 à 50 % le nombre de défaillances de PME entre 2008 et 2010¹⁰ et a contraint toutes les entreprises industrielles à de gros efforts de productivité.

Innovation et exportation, facteurs de résilience

Cependant, toutes les entreprises ne sont pas égales face à une crise de cette ampleur. Une étude de Bpifrance¹¹ dédiée aux PME indique que, sur la période 2008-2015, les PME exportatrices¹² et innovantes, principalement de l'industrie et des services aux entreprises, ont mieux résisté au choc conjoncturel que les autres PME. « Le secteur d'activités et la taille de l'entreprise sont discriminants dans le statut "innovant et exportateur" », affirme la BPI. Après l'éclatement de la crise financière en septembre 2008, les PME innovantes et exportatrices ont subi de plein fouet le recul des ventes à l'étranger, mais ce sont aussi celles qui ont le mieux

9 - « PME & ETI : repenser la croissance », Groupe BPCE, mai 2016.

10 - « Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises? », *Économie et statistique* n°462-463, 2013.

11 - *Rapport PME 2016 au fil de l'eau*, Bpifrance Le Lab : « Comportements des PME exportatrices et innovantes depuis la crise de 2008-2009 », Michel Barreteau, Direction de l'évaluation, des études et de la prospective, Bpifrance. <http://library.bpifrance-lab.fr/ObservatoirePME/PMEaufildeleau/#p=40>

12 - Exportatrice = qui réalise au moins 5 % de son CA hors de France.

rebondi en 2010 et qui, depuis, se maintiennent à un niveau d'activité supérieur aux autres. Bpifrance constate également que les PME innovantes et exportatrices sont les seules (parmi les PME) à avoir maintenu un niveau d'investissement comparable, voire supérieure, à celui d'avant la crise.

Toutes les caractéristiques de ces PME résistantes se retrouvent *a fortiori*, et de façon encore plus marquée, parmi les ETI manufacturières : elles bénéficient du facteur « taille », elles exportent davantage et ont une intensité en R&D supérieure à l'ensemble des PME (mais moindre que les PME exportatrices). On pourrait également ajouter que leur faible taux d'endettement auprès des banques a joué en leur faveur durant la crise.

On peut donc conclure avec Bpifrance que les entreprises qui innovent ou exportent – ce qui est majoritairement le cas des ETI industrielles mais aussi des plus grosses PME de ce secteur – affichent des résultats économiques et financiers supérieurs aux autres et une sensibilité moindre des comportements d'investissement aux replis de la conjoncture, ce qui leur a offert une meilleure résistance à la crise. Ou pour le dire autrement, il n'y a pas de véritable résilience de l'organisation sans innovation, ni exportation.

Performance supérieure des entreprises familiales ?

De nombreuses études convergent¹³ pour dire que les entreprises familiales, souvent volontairement non cotées, seraient en majorité plus performantes que leurs concurrentes cotées. C'est la conclusion à laquelle arrivent aussi bien *Family Business Survey 2012*¹⁴ de PwC, étude basée sur 1 952 entreprises familiales de 28 pays, qu'Ernst & Young¹⁵ qui a étudié 280 sociétés de toutes tailles implantées dans 33 pays. Les deux tiers des entreprises interrogées par PwC ont déclaré avoir été en croissance en 2011. Dans la seconde étude, 60% des entreprises ont connu, entre juillet 2011 et juin 2012, une croissance de 5% ou plus, et 17% d'entre elles ont progressé d'au moins 15%. Les trois quarts de ces 280 entreprises étaient européennes ou nord-américaines, donc basées dans la zone du monde la plus affectée par la crise. « Les entreprises familiales sont les “héros méconnus” de l'économie mondiale » allait jusqu'à affirmer PwC.

Ce type d'études, fondées sur des réponses déclaratives à des questionnaires, présente cependant d'indéniables biais, dans la mesure où elles émanent d'acteurs – grands cabinets conseil, banques, associations de défense – qui ont un intérêt direct,

13 - Une synthèse de ces études est présentée par André-Yves Portnoff, « La résilience des entreprises familiales », *Futuribles*, n°397, novembre-décembre 2013, dont les données suivantes sont extraites.

14 - *Family Firm: A Resilient Model for the 21st Century: The PwC Family Business Survey 2012*, Londres : PricewaterhouseCoopers (PwC), octobre 2012.

15 - Centre d'excellence des entreprises familiales, *Construire pour durer. Les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable*, Londres : Ernst & Young (avec FBN-I et Crédit Suisse), 2013.

commercial ou politique, à la promotion des entreprises familiales. De plus, sont justement interrogées des entreprises qui, à date, ont surmonté la crise ; les autres ont disparu ou ont été rachetées : on appelle cela le «biais du survivant».

Mais des chercheurs académiques se sont aussi penchés sur cette question. En 2012, Alain Bloch (Cnam-HEC), Nicolas Kachaner (BCG) et Sophie Mignon (École Polytechnique) publient *La Stratégie du propriétaire, Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*¹⁶. Ils commencent par faire état d'une controverse académique autour des articles qui prétendent démontrer la performance supérieure des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales. Ils esquissent alors une hypothèse : et si les entreprises familiales, du fait de leurs caractéristiques, obtenaient des résultats supérieurs en période de crise et des résultats plus banals en périodes normales ? Ils décident alors de comparer, sur la base du ROA¹⁷ moyen, un panel (restreint) de deux catégories d'entreprises (familiales et non familiales) sur la période 2008-2009, puis sur une autre période de crise, 2001-2003, qui faisait suite à l'éclatement de la «bulle Internet», puis enfin sur la période hors crise. Il en résulte, selon eux, que les entreprises familiales résistent mieux dans la crise, qu'elles surperforment par rapport aux non familiales par gros temps mais que

leurs résultats sont «standards» sur les périodes de «temps clair».

Leur analyse appelle toutefois plusieurs remarques. Tout d'abord, elle porte sur des «grandes» entreprises familiales cotées (CA de plus d'un milliard d'euros). Deuxièmement, il est toujours possible d'arguer qu'un autre choix d'indicateur financier comme critère de «performance» aurait nuancé les résultats obtenus. Troisièmement, l'analyse ne prend pas en compte, parmi les facteurs de performance, le type de gouvernance de ces entreprises dites familiales : les entreprises considérées sont-elles à contrôle et à direction familial, ou à contrôle familial et direction managériale¹⁸ ?

Dans ces conditions, difficile de généraliser ces résultats à toutes les entreprises familiales, quelle que soit leur taille et leur gouvernance, et *a fortiori* à toutes les ETI (dont 53 % ne sont pas familiales, voir Introduction).

En conclusion de cette section, nous pouvons donc considérer qu'il existe un faisceau d'indices convergents indiquant que si une ETI était, avant la crise, industrielle, exportatrice, innovante, peu endettée, et à caractère familial ou patrimonial, alors il est très probable qu'elle ait mieux résisté à la crise de 2008-2009 que les autres ETI et que les autres catégories d'entreprises.

16 - Pearson-Village mondial, 2012.

17 - *Return on Assets*. Taux de rendement de l'actif investi.

18 - Voir sur ce point Arnaud Le Foll et Edouard de Pirey, «L'heureuse alliance de l'héritier et du manager», mémoire École des mines, 2003, <http://www.ecole.org/fr/seance/503-heritiers-et-managers>



CHAPITRE 2

Une crise ? Des crises

C'est devenu une banalité de dire que notre époque est faite de turbulences et de changements permanents, que nous sommes entrés dans l'ère de l'incertitude. Des chocs conjoncturels aussi dévastateurs que ceux de 2008-2009 et qui prennent tout le monde par surprise ne sont cependant pas les seules « crises » qui affectent la vie d'une entreprise. D'autres transformations de l'environnement des affaires et du marché, moins repérables, plus insidieuses, et d'une grande puissance, peuvent conduire une ETI ou une PME au bord du gouffre, d'autant qu'elles ne disposent pas toujours des structures de veille pour enregistrer les signaux faibles.

Pour ce qui concerne les entreprises familiales, il a souvent été entendu dire que celles-ci auraient tendance à se scléroser : dirigeant refusant de passer la main, volonté de « continuer à faire comme on a toujours fait », etc. De tels cas existent sûrement, mais la longévité constatée des

entreprises patrimoniales révèle plutôt une capacité étendue à affronter les crises, une capacité « apprenante » qui se nourrit des crises passées.

Quels types de crise les dirigeants évoquent-ils spontanément ? Comment les ont-ils ressenties et vécues ?

Chocs conjoncturels

Deux périodes semblent avoir laissé un souvenir cuisant aux dirigeants de notre échantillon : 2001-2002 et 2008-2009. Pour la seconde période, ils témoignent d'une crise d'une violence inouïe.

Daniel Harari, directeur général de Lectra (logiciels et machines de découpe de tissus) depuis 1991, témoigne de ces deux chocs conjoncturels successifs : *« Arrive le 11 septembre 2001 : en une journée, nous*

passons de deux cents commandes quotidiennes à aucune pendant trois semaines. L'activité s'est stabilisée trois mois plus tard, aux deux tiers de son niveau antérieur. En 2009, l'histoire se reproduit : nous prenons la crise de plein fouet. Les marchés de la mode et de l'automobile chutent de 3%, le chiffre d'affaires de nos clients recule de 30% et celui de Lectra de 60% dans la vente de nouveaux systèmes. Fort heureusement, notre business model comportait une part de chiffre d'affaires récurrent. C'est ce qui nous a permis de passer le cap.»

Henri Seydoux, fondateur et PDG de Parrot, se souvient du jour où il a lancé son premier kit mains-libres Bluetooth à l'époque où son entreprise n'était encore qu'une start-up : «*Arrive enfin le grand jour : le lancement de notre système mains libres Bluetooth au salon de l'automobile de Francfort. C'était le 11 septembre 2001, le jour où le monde s'est figé... Le salon, désert, a fermé ses portes dès le lendemain. Je me retrouvais avec trente salariés et de la trésorerie pour trois mois. Notre capital-risqueur, qui avait déjà réinvesti à trois reprises, ne venait même plus aux conseils d'administration. Paradoxalement, cette catastrophe a été notre chance. Les trois grandes entreprises de télécommunications ont abandonné tout ce qui n'était pas leur cœur de métier, et en particulier le téléphone de voiture. Quatre mois après le 11 septembre, Parrot a commencé à devenir rentable : nous étions désormais*

la seule société au monde à produire des kits mains-libres Bluetooth.»

Chez Haulotte Group, spécialiste de la nacelle, Alexandre Saubot, son PDG, raconte : «*Entre le printemps 2008 et le printemps 2009, le marché de la nacelle a chuté de 75%. Contrairement à ce qui s'était passé en 1992, tout s'est arrêté en même temps partout dans le monde. En deux ans, notre chiffre d'affaires a été divisé par trois [de 650 à 200 millions d'euros]. Contrairement à d'autres engins de construction, la nacelle élévatrice a la caractéristique d'être très majoritairement vendue à des sociétés de location. En période de crise, ces sociétés n'achètent quasiment plus rien. Sauf nécessité absolue (renouvellement de machines en panne, fin de contrat de leasing...), nos clients préfèrent laisser vieillir leur parc et attendre d'y voir plus clair pour acheter. Pendant neuf mois, nous n'avons pratiquement plus reçu aucune commande.»*

Patrick Gruau est PDG du groupe Gruau, spécialiste de la carrosserie sur véhicule utilitaire jusqu'à 3,5 tonnes : «*Le marché des véhicules utilitaires est relativement stable. Pourtant, lors de la crise de 2009, ce secteur a enregistré une chute de 30%. La baisse a été encore plus forte sur le marché des poids lourds (40%) et sur celui des semi-remorques (50%). Même quand vous êtes un excellent gestionnaire, vous pouvez difficilement survivre à de tels effondrements. Beaucoup d'entreprises du*

secteur ont changé de mains ou disparu au cours de cette période. Chez Gruau, nous avons connu une baisse de 24% du chiffre d'affaires et certains constructeurs automobiles repoussaient les échéances de règlements. Sans l'intervention du gouvernement de l'époque qui est venu rapidement au secours des deux grands constructeurs français, l'effet domino aurait pu être fatal à la filière automobile française.»

Quant à Laurent Bataille, PDG de Poclairn Hydraulics, spécialisé dans les transmissions hydrauliques pour engins mobiles, il rapporte qu'«entre 2008 et 2009, [notre] chiffre d'affaires est passé de 250 à 145 M€», soit 45% de baisse.

Pour ces entreprises, ces crises ont représenté un point d'inflexion à partir duquel elles ont engagé ou approfondi leur transformation stratégique ou organisationnelle.

Impasses structurelles

Les chocs conjoncturels peuvent parfois être révélateurs de faiblesses préexistantes mal évaluées, concernant en particulier des changements dans l'environnement (législation, taux de change), des modifications de la structure du marché (nouveaux entrants) ou des retournements de la demande. C'est alors l'aptitude de l'entreprise à adapter sa stratégie aux nouvelles circonstances qui sera particulièrement

sollicitée. La crise devient alors un accélérateur de changement.

Une ETI de services industriels en électronique professionnelle a, par exemple, essuyé une tempête en 2015. Pourtant, pendant 40 ans, sa croissance avait été régulière. À cette date, trois facteurs se conjuguent : la chute du prix du baril de pétrole entraîne l'interruption brutale de projets d'exploration pétrolière dans lesquels l'entreprise était impliquée ; au même moment, elle doit faire face à un pic de remboursement de ses emprunts ; enfin, des stocks importants lui sont imposés par un client qui est contraint de reporter un de ses programmes. Soudain, l'entreprise se trouve déstabilisée. Mais que dissimulait cette somme de difficultés ? Bien qu'en position dominante sur le marché français, cette entreprise spécialisée dans l'électronique professionnelle se trouve sur un marché encombré et très concurrentiel, qui dégage de faibles marges. Elle réalise encore les trois-quarts de son chiffre d'affaires en France. Ses clients offrent aussi de moins en moins de visibilité et d'anticipation sur leurs projets. Heureusement, à l'international, le marché est en forte croissance et génère une bonne rentabilité. Dans ce contexte, le dirigeant décide de lancer un grand plan de transformation évalué à 20 millions d'euros, qui vise à renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, tout en assurant l'agilité si nécessaire aux métiers de service.

Autre exemple d'impasse : à partir de 1997, cette entreprise spécialisée dans les arts de la table va connaître une succession d'événements qui viennent casser sa dynamique. Tout d'abord, les modes de consommation changent rapidement. Les repas ne se prennent plus forcément autour d'une table. Des formules telles que le dîner apéritif, le plateau-télé, se répandent de plus en plus. La tradition de la liste de mariage, qui avait fait la fortune de cette entreprise, tend à disparaître. Et lorsqu'elle se maintient, 50% des parts de marché sont dévolues au voyage, et seulement 20% aux arts de la table. Ce phénomène entraîne la faillite d'innombrables détaillants multi-marques indépendants qui vendaient à la fois des arts de la table, de la décoration, de l'électroménager et pour certains de la peinture ou de la quincaillerie. Mais les difficultés ne font que commencer.

La suppression des barrières douanières entraîne le déferlement de produits chinois dans les supermarchés. 70% de la vaisselle en porcelaine et 90% des couverts vendus en Europe sont désormais fabriqués en Chine. De plus, les attentats du 11 septembre 2001 ont également un effet collatéral dramatique pour cette entreprise qui fournissait en couverts de nombreuses compagnies aériennes. Les couteaux en métal étant désormais considérés comme des armes, ils sont du jour au lendemain interdits dans les avions. Non seulement le chiffre d'affaires de cette activité tombe à zéro, mais les compagnies aériennes

renvoient leurs stocks et réclament des avoirs. Une spirale infernale s'engage : comme les ventes diminuent, l'entreprise ferme des usines, ce qui entraîne une nouvelle baisse du chiffre d'affaires et de nouvelles restructurations. Nous verrons plus loin comment une nouvelle équipe va complètement redéfinir la stratégie de l'entreprise.

Société patrimoniale et indépendante, Matfer Bourgeat, créée en 1814, est le fruit de plus de 200 ans d'inventivité et de *made in France*. Ce leader mondial des équipements professionnels destinés aux métiers de bouche opère dans quatre domaines stratégiques : les petits ustensiles de cuisine, les arts de la table, le mobilier de distribution de repas et le matériel hôtelier. Avec mille collaborateurs et six sites industriels spécialisés en métallurgie et en plasturgie, il réalise un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Les quelque 17 000 références de son catalogue, issu d'une large diversification, couvrent un spectre de clients allant des crèches aux palaces.

Cependant, Matfer Bourgeat n'est pas exempt de certaines faiblesses. En particulier, sa diversification par croissance externe l'a doté d'une offre extrêmement étendue, mais l'a aussi mis en concurrence avec une diversité d'acteurs qui, chacun, tentent d'être à la pointe dans leur domaine. Les clients du groupe sont eux-mêmes vulnérables. Le marché de la restauration connaît, en effet, un profond bouleversement, à

mesure que les habitudes de consommation se transforment : la structure des repas se resserre, délaissant le classique modèle entrée-plat-dessert ; le temps consacré à se nourrir se contracte (un déjeuner dure aujourd'hui 31 minutes en moyenne, contre 1 heure 34 en 1984) ; et la restauration à emporter fait de l'ombre aux établissements traditionnels. Pour autant, les clients finaux exigent toujours de la qualité, de la générosité et du plaisir. Le concept de « bistronomie », qui fait florès, est le théâtre d'une compétition renforcée dans laquelle les innovations sont copiées sur le champ. Dans ce contexte, le PDG de Matfer Bourgeat est conscient que son entreprise risque de perdre sa position de leader si elle n'engage pas une transformation. Il va décider de l'aborder sous l'angle des processus d'innovation, sachant que le scénario « *low cost* » est exclu pour cet acteur qui vise résolument le haut de gamme.

Les crises, un *habitus*

La plupart des dirigeants qui ont témoigné ne se sont pas contentés d'évoquer la crise la plus récente qu'ils venaient de vivre. Ils l'ont, la plupart du temps, inscrite dans une histoire plus longue, jalonnée d'autres crises. Cette histoire longue est le plus souvent celle de l'entreprise, parfois sur plusieurs générations, plus rarement celle du dirigeant lui-même (dans et hors de l'entreprise). Elle est naturellement

caractéristique des entreprises familiales pour lesquelles – nous y reviendrons – la pérennité est une valeur centrale. Mais cette inscription dans une histoire n'est pas l'apanage des héritiers d'entreprises familiales ; elle s'exprime aussi chez les patrons-entrepreneurs, qu'ils soient créateurs ou repreneurs. Tous puisent dans ce référentiel pour expliquer la capacité de leur entreprise à affronter les coups durs.

L'histoire de l'entreprise et de son dirigeant représentent donc, de l'avis même de ceux qui « racontent », des facteurs de résilience face aux crises. Ce mécanisme se réfère à ce que certains chercheurs appellent la « capacité d'appropriation » : « les expériences vécues sont elles-mêmes transformées et interprétées avant d'être réintégrées et reprises dans les narrations que font les acteurs de ce qu'ils ont vécu. [...] Il faut donc chercher dans les histoires reprises et racontées au fil du temps pour trouver la sédimentation des événements passés inscrite dans les principes de gestion et la culture qui fondent la manière d'opérer dans l'entreprise »¹⁹. Ces récits qui puisent dans l'expérience du passé pour projeter l'entreprise dans le futur constituent en eux-mêmes une forme d'apprentissage « post-crise » qui permettra à l'entreprise d'être mieux préparée à l'avenir et d'assurer sa continuité.

Voici le récit de Laurent Bataille, PDG de Poclain Hydraulics : « *La société Poclain a été créée il y a quatre-vingts ans*

19 - Bégin L. et Chabaud D., *op. cit.*

par mon grand-père, pour fabriquer des engins mécaniques agricoles puis des pelles et des matériels de travaux publics. Dans les années 1970, l'entreprise a subi la crise liée au choc pétrolier. En 1976, elle a été vendue à la société américaine Case. En 1985, mon père, alors âgé de 59 ans, décide de se remettre à l'industrie et rachète aux Américains la division hydraulique du groupe Poclain. J'ai pris la direction de la société en 1992.»

«Haulotte Group est une entreprise plus que centenaire, raconte Alexandre Saubot. Née en 1881, elle a commencé par fabriquer du matériel pour l'industrie pétrolière, puis des locomotives, et enfin des grues mobiles, avant de connaître des difficultés et d'être absorbée par le groupe Creusot-Loire. Au moment de la faillite de ce dernier en 1984, mon père s'est porté candidat pour racheter deux petites filiales. Avant d'y parvenir, il a dû se battre contre les spécialistes de la liquidation qui voulaient reprendre le stock à vil prix, se débarrasser du personnel et réaliser une belle plus-value. Pour réunir l'argent dont il avait besoin, il a vendu son appartement parisien, installé sa famille dans une location, puis sollicité quelques amis et fonds d'investissement. À sa place, je ne sais pas si j'aurais eu ce courage... Le rachat a eu lieu en 1985. Mon père a affronté une première crise dès 1987, puis une deuxième, beaucoup plus violente, en 1992 : le marché de la grue mobile a disparu en trois mois sur

l'ensemble des pays où nous étions présents à l'époque. L'entreprise s'en est sortie grâce à une opportune commande de matériel pour l'armée, passée un an avant. À l'époque, mon père ne savait pas trop comment il allait réaliser cette commande mais, dans le commerce, il faut toujours répondre "oui", et ensuite on se débrouille ! En l'occurrence, cela a sauvé l'entreprise.»

Les dirigeants s'inscrivent ici directement dans une généalogie familiale de nature «héroïque», dont ils s'inspirent et doivent se montrer à la hauteur, tout en bénéficiant des fruits de l'apprentissage transmis d'une génération à l'autre. La qualité de cette transmission – mémoire du passé et souci de l'avenir – est l'une des forces des entreprises familiales.

D'autres récits se concentrent davantage sur la personnalité du fondateur ou repreneur, du fait d'une création (ou d'une reprise) plus récente, mais font aussi appel à un contexte familial de type entrepreneurial.

«Je suis né en 1954 en Égypte et suis arrivé en France à l'âge de trois ans, mes parents ayant émigré en laissant tout derrière eux, y compris l'entreprise qu'avait fondée mon père», raconte Daniel Harari. Après avoir été dirigeant d'une société de gestion à 25 ans à peine, il est licencié pour faute sous des prétextes qu'il juge fallacieux. Il décide alors de ne plus jamais

être salarié. En 1984, il crée une première entreprise La Solution Informatique, puis rejoint la société de capital-risque créée par son frère André, La Compagnie Financière du Scribe. Cette dernière avait investi dans une vingtaine d'entreprises technologiques exerçant dans les domaines médical et informatique, parmi lesquelles Lectra Systèmes, société bordelaise spécialisée dans les logiciels et les machines de découpe de tissus. En 1986, Lectra s'introduit en Bourse avec succès, mais une suite de décisions désastreuses des fondateurs la conduisent bientôt au bord du dépôt de bilan. «*En décembre 1990, André et moi avons décidé de renoncer à notre investissement dans Lectra Systèmes*», se souvient Daniel Harari. Pourtant, à l'invitation du président Mitterrand qui ne souhaite pas voir disparaître Lectra, André et Daniel Harari qui ont toujours cru au potentiel industriel de l'entreprise décident en quelques minutes de la reprendre, en dépit de sa situation exsangue. Ils la recapitalisent sans pour autant avoir l'intention de s'y impliquer opérationnellement. Cependant, après quelques mois chaotiques, un constat s'impose : les comptes s'avèrent faux et les pertes abyssales. Les fondateurs doivent partir. Daniel Harari prend la direction opérationnelle de Lectra en mars 1991 pour sortir l'entreprise du bourbier. Cette reprise «sportive» sera suivie d'autres épisodes critiques : crise de 2001, fin des quotas textiles chinois en 2005, crise de 2009. À chaque occasion, Lectra en sortira renforcée.

Pour Henri Seydoux, fondateur et PDG de Parrot, faire face aux crises est l'essence même de l'entrepreneuriat, mais plus encore dans les secteurs technologiques à évolution rapide. «*Ma famille a une longue tradition d'entrepreneuriat : un de mes arrière-grands-pères, protestant et alsacien, fabriquait des machines-outils, un autre vendait du tissu, etc. Mais cela n'explique pas tout. Des entrepreneurs, j'en vois beaucoup autour de moi et, bien que ce soit très dur de créer et de gérer une entreprise – il faut recruter, définir une stratégie, fédérer autour de cette stratégie, trouver des financements, résoudre les innombrables problèmes qui se présentent chaque jour –, quand on aime ça et qu'on a un peu de chance, tout va bien.*» Autodidacte, Henri Seydoux fut un geek et un start-upper avant même que ces concepts n'existent. C'est aussi un *serial entrepreneur*²⁰. L'aventure de Parrot débute en 1994 avec le lancement d'agendas électroniques à commande vocale. Ce n'est pas un succès commercial mais la technologie est recyclée dans le téléphone de voiture pour créer un kit mains-libres (Bluetooth). Parrot devient rapidement un acteur majeur de ce marché. Henri Seydoux vise alors d'autres domaines, en concevant des produits communicants destinés au grand public. En 2010, il lance un drone-jouet pilotable avec un smartphone, une réussite qui fait de Parrot l'un des principaux fabricants de drones civils. «*Dans la haute technologie, il y a des cycles et on ne peut pas*

20 - En 1986, il crée la société BSCA qui réalise des images de synthèse 3D et dont il sera PDG jusqu'en 1990 ; en 1991, il fonde, avec trois autres associés, la société Christian Louboutin et en devient administrateur.

espérer vendre le même produit pendant des années. Quand je me suis lancé dans les téléphones de voiture, Nokia était le numéro 1 mondial du téléphone, représentait la première capitalisation européenne et figurait parmi les six ou sept marques les plus connues de la planète. Aujourd'hui, cette entreprise a disparu, alors même qu'elle avait d'excellents ingénieurs. Toutes les entreprises de haute technologie sont fragiles, et Parrot ne fait pas exception. Même Apple était au bord de la faillite avant que Steve Jobs ne revienne, et personne ne peut dire aujourd'hui où cette entreprise en sera dans dix ans. C'est un métier de saltimbanque : vous pouvez avoir beaucoup de succès à un moment donné, puis devoir tout recommencer.» Ces propos d'Henri Seydoux ont été tenus en mars 2016. En janvier 2017, Parrot annonçait 290 licenciements dans sa branche drones sur 840 salariés, suite à la guerre des prix impulsée par les marques chinoises. Les propos d'Henri Seydoux prennent donc une valeur prophétique. Parrot survivra-t-il à cette nouvelle crise ?

“ Au lieu de voler de succès en succès, la plupart des firmes vont de succès en échec et, après un long et dur chemin, connaissent à nouveau le succès. ”

Comme le soulignent Hamel et Välikangas, «Au lieu de voler de succès en succès, la plupart des firmes vont de succès en échec et, après un long et dur chemin, connaissent à nouveau le succès. La résilience se réfère à une capacité de reconstruction continue.»²¹

21 - Hamel G., Välikangas L., “The Quest for Resilience”, *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.



CHAPITRE 3

Des traits communs de résilience face aux crises

Capacité d'absorption, de renouvellement et d'appropriation

Selon les chercheurs en gestion Bégin et Chabaud²², la résilience organisationnelle suppose trois dimensions imbriquées : 1) une capacité d'absorption, permettant à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'inattendu ou au choc ; 2) une capacité de renouvellement par laquelle elle peut s'inventer de nouveaux futurs ; 3) une capacité d'appropriation, nous l'avons dit, lui permettant de devenir plus forte de ses expériences.

Capacité d'absorption

Pour résister aux chocs et survivre aux conséquences qui en découlent, l'entreprise doit pouvoir mobiliser des ressources, que

celles-ci soient immédiatement disponibles ou potentiellement mobilisables auprès de sources externes (soutien, prêt, assistance, alliance, etc.). Dans le cas d'une entreprise familiale, cet aspect peut se traduire par le fait de pouvoir s'appuyer sur la famille, ou plus généralement sur le capital social accumulé (financier ou humain). Sur le plan financier, l'entreprise pourra mobiliser ses réserves propres dues à une gestion prudente ou faire jouer sa bonne réputation pour obtenir des emprunts exceptionnels auprès de ses partenaires habituels.

Mais il ne suffit pas de pouvoir, encore faut-il vouloir continuer l'aventure. La volonté du dirigeant est essentielle, car en général c'est à lui qu'il appartient de mobiliser les ressources disponibles pour assurer la continuité. L'entreprise familiale peut jouir sur ce point d'un avantage. Par tradition, par attachement, par inscription dynastique, le dirigeant héritier tentera tout ce

Encadré 3 - CAPACITÉ D'ABSORPTION CHEZ HAULOTTE GROUP

Alexandre Saubot, PDG, donne à voir les ressorts actionnés par son entreprise lorsque le marché de la nacelle a décroché en 2009.

Culture de l'anticipation: *«Nous savions que notre marché était cyclique et nous étions préparés à faire face à des ralentissements périodiques de l'activité. Les patrons de chacune des entités devaient pouvoir réduire leurs coûts fixes de 25 % d'une année sur l'autre, et les patrons d'usines, diminuer la production de 25 % en trois mois, puis encore de 25 % sur les neuf mois suivants. C'était bien sûr insuffisant, mais le fait que nous nous soyons préparés à cette perspective nous a aidés à enclencher la mécanique.»*

Transparence à l'égard des banquiers et des salariés: *«La transparence que nous avons toujours pratiquée avec l'ensemble des partenaires du groupe (salariés, dirigeants, banquiers, fournisseurs, actionnaires...) a incité les uns et les autres à faire les efforts nécessaires pour franchir ce mauvais cap.»*

Fonds propres: *«Notre atout était d'avoir accumulé, avant la crise, 300 millions d'euros de fonds propres, ce qui nous a permis d'en "brûler" une centaine pendant la crise. Pour constituer ce genre de "matelas", il faut savoir résister aux pressions des actionnaires, des banquiers et des salariés pendant les périodes où les voyants sont au vert.»*

Frugalité: *«Les dividendes ont été réduits à zéro pendant quatre ans, les bonus de la direction générale l'ont été pendant trois ans et l'ensemble des salaires a été gelé pendant un an en 2010.»*

qui est en son pouvoir pour assurer la survie de l'entreprise familiale, là où d'autres pourraient être tentés de lâcher l'affaire en se basant sur une pure rationalité économique. Ainsi en témoigne Alexandre Saubot : *«Mon père est toujours président du Groupe, et même si mes quatre frères et sœurs et moi-même en sommes actionnaires, nous considérons qu'il s'agit d'abord et avant tout de son entreprise et que c'est à lui de prendre les décisions. Or, le souhait de mon père était de prendre les moyens de traverser la crise.»*

Capacité de renouvellement

Au-delà de sa capacité à résister au choc, l'entreprise doit être capable d'imaginer des solutions nouvelles, de repenser les activités existantes, de développer de nouvelles activités ou d'expérimenter de nouvelles manières de faire. C'est la capacité entrepreneuriale de la firme qui est ici mobilisée. Écoutons Henri Seydoux pour Parrot : *«Je connaissais la loi de Moore et je savais que ce qui se vendait 20 dollars à une date donnée n'en vaudrait plus*

que 10 quelque temps plus tard, puis 2, puis une fraction de dollar. Des armées de développeurs à bas coûts étaient en train de rédiger de nouveaux logiciels et, tôt ou tard, les dispositifs Bluetooth ne nous rapporteraient plus rien. Il était donc urgent de réfléchir à de nouveaux produits. » On notera simplement ici que dans les secteurs technologiques, et en particulier dans le numérique, les cycles d'innovation sont de plus en plus courts, nécessitant un pilotage particulier de l'innovation et une contraction du « *time to market* » (voir chapitre 5 Stratégies de rebond).

Capacité d'appropriation

Enfin, nous l'avons vu précédemment, l'entreprise doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face et, par un processus d'auto-analyse, intégrer la contribution de ces épisodes de crise à son apprentissage. Ou pour le dire plus simplement, la résilience, ce n'est pas simplement survivre, mais aussi ressortir de l'épisode difficile plus fort et souvent différent.

Une citation d'Alexandre Saubot illustre parfaitement ce processus : « *En analysant après coup ce qui s'était passé avant la crise, nous avons compris que, dans cette période euphorique, avec des clients qui nous suppliaient de raccourcir les délais de livraison, nous n'avions pas prêté attention à des signaux faibles, annonciateurs du retournement, qui s'étaient manifestés*

dès l'automne 2007. Quand un client isolé demande de décaler une livraison de trois mois, il n'y a pas de raison de s'inquiéter. Mais lorsque vingt-cinq clients répartis dans dix pays différents demandent la même chose en même temps, cela doit alerter. Depuis, nous avons développé des outils de vigilance, en particulier la consolidation de l'analyse de tous les signaux de marché, de façon indépendante des directions commerciales, généralement focalisées sur leurs objectifs et un peu trop enthousiastes... »

“ La résilience, ce n'est pas simplement survivre, mais aussi ressortir de l'épisode difficile plus fort et souvent différent. ”

Daniel Harari, directeur général de Lectra, raconte ainsi sa démarche de reconstruction : « *Ébranlé par la crise de 2009, nous avons, André et moi, décidé de rebâtir la stratégie à partir d'une feuille blanche, autour d'une interrogation fondamentale : pourquoi un client choisit-il Lectra plutôt qu'un de ses concurrents ? [...] Petit à petit, nous avons refondé notre modèle. Le projet s'est affiné au fil des controverses que j'ai sollicitées de la part de mes équipes [...]. Il en est ressorti une stratégie à l'épreuve des balles, faisant reposer notre proposition de valeur sur l'expertise et la technologie certes, mais aussi sur un troisième et nouveau pilier, la conduite du changement. »*

Mais pour parvenir à conjuguer ces trois dimensions de résilience, ces entreprises disposent-elles de caractéristiques spécifiques ?

Concilier prudence patrimoniale et audace entrepreneuriale

Le rapport au temps

Qu'elles soient strictement familiales, ouvertes aux investisseurs extérieurs ou cotées en Bourse, les ETI auditionnées s'inscrivent dans la durée. Elles ont le sens du temps long et font preuve de ténacité. Le type d'actionnariat n'a pas sur ce point un caractère aussi strictement discriminant qu'on le pense habituellement²³.

Pour Henri Seydoux, par exemple, l'entrée en Bourse a été une libération : *« Contrairement à ce que l'on m'avait annoncé, j'en ai été extrêmement heureux. J'étais désormais délivré des capitaux-risqueurs, qui sont très précieux au démarrage mais également très invasifs. Ils peuvent intervenir sur tout, y compris sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas, et vous demandent d'aller toujours plus vite, quitte à vous mettre en danger. Une fois en Bourse, il suffit d'expliquer à vos actionnaires ce que vous voulez faire, et*

à condition que l'explication et son application tiennent la route, ils sont libres de vous croire, d'acheter, de vendre et tout se passe bien. » En revanche, selon un autre dirigeant, le type d'actionnariat compte : *« La majorité de nos actionnaires sont des familles d'industriels [...]. Ces actionnaires se sont montrés particulièrement patients par rapport aux changements que nous avons engagés. Avec un autre type d'actionnariat, nous n'aurions sans doute pas été en mesure d'opérer la transformation du modèle. »*

L'ADN patient de l'actionnariat entre donc en ligne de compte et peut jouer favorablement, mais c'est surtout le type de leadership, incarné par un dirigeant durable qui fixe le cap, prend et assume les décisions et sait mobiliser avec rapidité l'ensemble des forces de l'organisation et de son réseau, qui fait la marque de ces entreprises (voir chapitre 4).

Le secteur d'activité influence aussi le rapport au temps. Dans le secteur industriel, les sites de production représentent des immobilisations durables qui s'insèrent dans le territoire et l'écosystème local, jouant un rôle important dans la vie économique et sociale. Comme en témoigne un dirigeant, *« La tentation pouvait être grande de baisser les bras et de délocaliser la production en Chine, comme tous nos concurrents. Mais comment fermer l'usine qui comptait 600 personnes ?*

23 - Pour une analyse plus détaillée du lien entre type d'actionnariat et sens du temps long, voir *Paroles d'ETI, op. cit.*, p.79-87 et p. 140-143.

C'était financièrement, politiquement et socialement impossible. »

La recherche de pérennité plus que de performance est ce qui sous-tend l'ensemble des décisions des dirigeants.

L'ambidextrie

Ce souci de pérennité repose sur une prudence qui permet d'absorber les crises et d'en réduire les conséquences. Mais une aversion au risque trop marquée priverait l'entreprise de sa capacité de rebond et pourrait à terme la condamner. Elle doit donc être capable de la conjuguer avec une orientation entrepreneuriale, caractérisée par la prise de risque et l'agilité. La gestion de ce paradoxe, qui nécessite de pouvoir mobiliser des compétences différentes, voire opposées, représente la clé de la résistance de ces entreprises. Les auteurs de *La Stratégie du propriétaire*²⁴ parlent alors d'entreprises « ambidexres », sachant allier audace et prudence.

“ Une aversion au risque trop marquée priverait l'entreprise de sa capacité de rebond et pourrait à terme la condamner. ”

C'est un exercice d'équilibrisme permanent comme en témoigne Alexandre Saubot, chez Haulotte Group : « Toute la difficulté est de trouver l'équilibre entre

investissements, renforcement des fonds propres, dividendes versés aux actionnaires et intéressement des salariés. »

Autre exemple : pour cette ETI de services industriels en électronique, soumise à forte concurrence et dont les marges sont faibles, la réduction des coûts est un sujet de préoccupation permanent. Elle a donc décidé de resserrer son périmètre industriel et de centraliser certaines opérations clés. Mais la centralisation est susceptible de réduire sa souplesse et sa réactivité qui sont essentielles dans les activités de service à l'industrie. Ici encore, la recherche d'équilibre implique de se remettre en cause fréquemment.

La prudence patrimoniale

La prudence se traduit en principe par une certaine frugalité dans la gestion des coûts et des investissements, même en période faste et *a fortiori* en période de crise, par un faible niveau d'endettement, et par une politique de dividendes limités.

Alexandre Saubot indique : « *Les banquiers et investisseurs me répétaient régulièrement que nous avions beaucoup trop de fonds propres. Je leur répondais, avec ma modeste expérience de fils de paysan béarnais, que je ne pouvais pas prévoir le moment où la courbe s'inverserait, mais que j'étais certain qu'avoir un peu d'argent en caisse nous aiderait*

24 - Bloch A., Kachaner N., Mignon S., *La Stratégie du propriétaire, enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson-Village mondial, 2012.

à traverser l'épreuve. Le point positif de l'épisode de 2008-2009 est qu'il a démontré que ce que nous disions depuis des années sur la nécessité de mettre de côté une part significative des bénéfices pour nous préparer à la prochaine crise était fondé.»

L'endettement est souvent perçu comme une vulnérabilité en cas de retournement de la conjoncture, même s'il n'est pas toujours possible de l'éviter.

Marque aussi de cette prudence, la politique de rémunération des salariés privilégie souvent les accords de participation et d'intéressement sur les augmentations de salaire. *«Partager une partie des bénéfices quand tout va bien ne pose aucun problème, et c'est même indispensable. En revanche, accorder des augmentations peut mettre le Groupe en difficulté dans les périodes de crise. Cela demande un énorme effort de pédagogie, car il n'est pas facile de refuser des augmentations quand l'EBIT est de 18% et le résultat net de 12%, ce qui est arrivé certaines années.»* (Haulotte)

D'ailleurs la prudence, dictée par le souci de pérennité, ne s'exprime pas seulement au niveau de la gestion financière, elle est également une composante essentielle de certains choix stratégiques visant la consolidation des marges ou la diversification sectorielle ou géographique des revenus («ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier»). En ce sens, prudence ne se confond pas avec conservatisme ou,

pour le dire autrement, cette prudence est conservatrice dans sa finalité, beaucoup plus que dans ses moyens.

L'audace entrepreneuriale

À côté de la prudence, il ne saurait y avoir de pérennité sans audace, ni prise de risque. Le pire des risques serait de ne pas en prendre.

C'est sans doute dans l'importance donnée à l'innovation que les entreprises de notre échantillon illustrent le mieux leur orientation fortement entrepreneuriale. *«Il règne dans l'entreprise une culture entrepreneuriale partagée. L'esprit est au partage de l'information, à la conquête et à l'innovation»*; *«Nous étions convaincus que c'était grâce à l'innovation que nous gagnerions la bataille»*. De tels propos sont fréquents dans la bouche des dirigeants d'ETI qui prennent plaisir à évoquer l'innovation. Celle-ci est entendue comme le marqueur de la créativité, inventivité et dynamisme de l'entreprise (et de son dirigeant). L'innovation portée par ces entreprises ne doit d'ailleurs pas être interprétée restrictivement comme investissements en R&D ou innovation technologique. Elle peut être technologique, mais aussi commerciale, financière, sociale ou de communication. C'est une innovation à 360° qui se confond avec la vision qu'a le dirigeant de l'avenir de son entreprise et de son marché.

Mais toujours dans la logique d'ambidextrie soulignée ci-dessus, cet esprit entrepreneurial est « tressé » avec la prudence. L'innovation « prudentielle », comme l'a baptisée Sophie Mignon²⁵, n'est pas dépourvue d'une certaine frugalité. Il s'agit en fait d'une façon particulière de piloter l'innovation, qu'on pourrait résumer par une célèbre boutade : « il s'agit moins de transformer de l'argent en idées que de transformer des idées en argent ».

Nous avons décrit dans *Paroles d'ETI* la forme particulière que peut prendre cette frugalité dans l'innovation : une R&D essentiellement applicative, souvent tirée par la demande exprimée ou latente du client (et parfois cofinancée par lui), et alimentée par l'étude du terrain. Une approche assez abruptement synthétisée par Daniel Harari : « *En 1991, à mon arrivée chez Lectra, j'ai annoncé aux équipes de R&D qu'il n'était pas question que l'entreprise se ruine à financer des innovations désordonnées : désormais, j'imposerais la ligne à suivre aux ingénieurs. Le véritable pouvoir a été confié aux patrons des filiales, qui connaissaient précisément les besoins du terrain, plutôt qu'aux cadres du siège qui avaient une perception très approximative des réalités locales.* »

Cependant, nous verrons aussi que l'innovation « en mode start-up », c'est-à-dire sans spécification, ni étude de marché, ni client, mais rapide et itérative, commence

également à entrer dans les ETI, et pas seulement dans les plus « technologiques » (voir chapitre 5, Stratégies de rebond).

Décider à contre-courant

Parmi les manifestations de l'esprit entrepreneurial, il en est une qui semble parfois contraire à l'esprit de prudence, mais que certains dirigeants valorisent tout particulièrement : celle de prendre des décisions à rebours de l'avis général, que celui-ci provienne des administrateurs, des actionnaires, des managers ou des salariés. Appelons cela « le syndrome Steve Jobs ». Cette pensée en rupture est assez caractéristique des dirigeants d'entreprises technologiques qui inventent leur marché à mesure qu'ils avancent. Pour ceux-ci, penser et décider à contre-courant revient à prendre des risques considérés comme calculés, destinés *in fine* à assurer la survie et le développement de la firme dans un monde hyper-concurrentiel et globalisé.

Daniel Harari, directeur général de Lectra, décrit ainsi son système de pensée : « *Je n'ai jamais pris une décision sans peser les risques. J'ai toujours privilégié les solutions qui me paraissaient les plus pertinentes et les plus sages. Et prendre le contre-pied n'a rien de confortable, bien au contraire. En 2009, alors que j'avais soixante-dix personnes sous ma responsabilité directe, j'enchaînais des réunions toutes les demi-heures, et chacune était*

25 - Voir *La Stratégie du propriétaire*, op. cit.

une guerre à mon encontre. À trois reprises, j'ai tranché contre l'avis général : lorsque j'ai imposé la stratégie 2.0, que j'ai augmenté les prix et que j'ai renoncé à une délocalisation en Chine. Jamais je n'ai regretté une décision, même si elle s'est avéré mauvaise après-coup. Il aurait été plus dangereux encore de ne pas décider. Quand l'heure est venue de trancher, j'y procède au vu des éléments disponibles. Tel est le rôle d'un dirigeant. »

En réalité, « l'intuition géniale »²⁶ du dirigeant repose toujours, d'une part, sur l'expérience et, d'autre part, sur un système logique (ou perçu comme tel a posteriori), même si celui-ci peine à être compris : « *La décision de monter en gamme est venue d'un raisonnement simple, inspiré de la théorie des jeux. Tous les clients identifiaient deux grands acteurs dans notre domaine, Lectra et Gerber, les autres constituant un ensemble assez indifférencié. Si cette perception perdurait, nous étions sûrs de perdre : étant américain, Gerber jouissait d'une aura supérieure à la nôtre et était considéré comme leader, en dépit de notre position de numéro 1. Notre stratégie a consisté à affirmer notre positionnement premium, renvoyant les clients qui recherchaient des prix imbattables vers les concurrents low cost. Gerber s'est trouvé dans la position inconfortable et peu attractive d'expliquer qu'ils avaient le meilleur rapport qualité-prix, mais ni la meilleure qualité, ni le meilleur prix.* »

C'est de cette façon que nous avons réussi à nous démarquer. »

Une approche du risque que l'on retrouve chez Henri Seydoux, PDG de Parrot, le créateur du marché du drone civil : « *Le point de départ de toute l'activité de Parrot étant le téléphone, j'ai décidé de chercher à innover dans trois de ses grandes fonctions : la photo, la musique et le jeu vidéo. Je rappelle qu'à l'époque, l'iPhone n'existait pas. On en était encore au stade des téléphones Nokia. Quand j'ai annoncé ce projet aux membres de mon conseil d'administration, ils m'ont regardé avec des yeux ronds. Mais en tant que principal actionnaire, je suis aussi le principal concerné par les risques que je décide de prendre... C'est le secret de ma liberté. »*

Les Four C's

La question posée au début de ce chapitre était la suivante : observe-t-on des facteurs de résilience spécifique dans les entreprises de notre échantillon ? Nous avons vu que l'ambidextrie était au cœur de la réponse. Une autre grille d'analyse portant sur les entreprises familiales, a été proposée en 2005 par le chercheur américain Danny Miller dans son ouvrage *Managing for the long run*²⁷. Il souligne quatre dimensions qui constituent le mode d'action spécifique de ces entreprises et sont

26 - Voir les travaux de vulgarisation de Malcolm Gladwell dont *La Force de l'intuition*, Robert Laffont, 2006.

27 - Miller D., Lebreton-Miller I., *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005.

susceptibles d'expliquer leur longévité et leur résistance : les *Four C's* (voir encadré ci-après).

Nous avons vu que ces quatre composantes étaient, à des degrés et proportions variables, présentes dans notre échantillon, même si celui-ci ne répond pas strictement à la définition de l'entreprise familiale. Parmi celles-ci, deux concernent le facteur humain dans l'entreprise (*Community et Command*) et méritent une attention particulière, car elles ont été évoquées de façon récurrente par les dirigeants auditionnés.

Encadré 4 - LES *FOUR C'S* DE DANNY MILLER

- **Continuity**: la recherche de la continuité et pérennité à long terme.
- **Community**: la construction d'une communauté humaine forte et soudée.
- **Connection**: la qualité et la fiabilité du réseau de l'entreprise ou le capital social constitué.
- **Command**: un style de leadership particulier.



CHAPITRE 4

Une attention particulière portée au facteur humain

L'attention portée par les dirigeants au facteur humain peut être interprétée comme un marqueur fondamental de ces ETI et de leur caractère ambidextre. Leur gestion des ressources humaines est à la fois source de sécurité et de stabilité (caractère prudentiel), mais aussi de renouvellement et de créativité, grâce à l'autonomie et à la confiance dont bénéficient les salariés (caractère entrepreneurial). Pour autant, cette attention n'est pas nécessairement le fruit de la grandeur d'âme du dirigeant ; elle peut être une réponse adaptée à la rareté des compétences et savoir-faire recherchés, à la plus faible attractivité comparative de ces entreprises en matière de recrutement (localisation, salaires, perspectives de carrière), ou une conséquence de la proximité avec les salariés du fait d'une organisation moins verticale.

L'équilibre entre continuité et flexibilité de l'emploi

Face à la brutalité de la crise de 2009, les entreprises de notre échantillon ont eu pour principal souci la préservation des compétences par le maintien de l'emploi (*continuity*). Mais cela n'a été rendu possible que parce que la plupart d'entre elles s'étaient déjà dotées avant la crise de marges de flexibilité par intégration de personnel temporaire, afin d'affronter les variations de charge. On retrouve ici la marque de la prudence et du souci de pérennité dont nous avons déjà parlé. Maintenir les compétences, même en période de grande difficulté, c'est conserver sa capacité à rebondir dès que les cieux redeviennent plus cléments.

Dans la crise, ces sociétés ont donc d'abord joué sur les marges de manœuvre que représentaient les contrats de travail flexibles, avant d'agir sur la masse salariale en utilisant tous les autres moyens de flexibilité ouverts par le code du travail. Les licenciements ne sont intervenus qu'en tout dernier recours, et de la façon la plus limitée possible.

Ainsi chez Haulotte Group, le spécialiste de la nacelle : « Dans les périodes de forte activité, nous disposions déjà d'un grand nombre de contrats d'intérim et de contrats précaires, et nous avons recours à la sous-traitance dans des domaines comme la communication ou une partie de la recherche et développement (R&D). Cela nous coûtait plus cher mais nous permettait de garder une marge de manœuvre pour les périodes de crise. En 2009, après avoir mis un terme à tous les contrats des intérimaires, nous avons dû recourir au chômage partiel à raison de deux à trois semaines par mois. Cette mesure, censée durer trois mois au départ, a dû être prolongée pendant dix-huit mois. Grâce à un dispositif mis en place par le gouvernement de l'époque, les rémunérations des salariés n'ont baissé que de 5% environ. De plus, le fait de venir moins souvent à l'usine leur permettait de réaliser des économies de carburant et, sans doute, de trouver des petits boulots complémentaires. Le seul service à avoir été "sanctuarisé" était celui de la R&D, avec pour mission de continuer à développer

“ **Maintenir les compétences, même en période de grande difficulté, c'est conserver sa capacité à rebondir dès que les cieux redevennent plus cléments.** ”

de nouveaux produits. Au bout de six mois de chômage partiel, nous avons identifié un risque de perte de compétences et de baisse de l'affectio societatis, dans la mesure où les salariés ne venaient plus qu'une semaine ou deux par mois dans l'entreprise. Nous avons alors lancé une grande opération de formation, dans nos murs, sur nos machines. Pour cela, nous avons bénéficié du soutien de l'UIMM (Union des industries et des métiers de la métallurgie), qui avait mis en place un outil spécifique pendant cette période. Lorsque la crise se termine, si l'entreprise a perdu une grande partie de ses compétences, elle n'est plus en mesure de rebondir. Nous avons eu la chance de ne subir que très peu de départs pendant la crise, que ce soit en France ou dans le reste du monde. Lorsque la reprise s'est annoncée, courant 2010, nous étions en ordre de marche. »

Même son de cloche chez Gruau : « Notre culture d'entreprise accorde une place centrale au capital humain et nous avons pu éviter les licenciements grâce au fait que nous employons en permanence 20% de personnel temporaire. Cette marge

de manœuvre nous permet d'assurer une certaine flexibilité en temps de crise, sans toutefois risquer de mettre en défaut la productivité des usines ni la qualité de la fabrication par un recours excessif à du personnel non formé. Le départ de trop nombreux collaborateurs pourrait en effet entraîner une perte de savoir-faire. Nous avons ainsi largement limité les licenciements, qui sont intervenus en dernier recours. Dix-huit salariés sur les mille collaborateurs ont toutefois malheureusement été touchés.»

Chez Poclair Hydraulics, éviter les licenciements est passé par un dispositif très audacieux à l'époque, négocié avec les organisations syndicales et liant chômage partiel, réduction du temps de travail, baisse des salaires et accord d'intéressement. Cet accord, inspiré des accords compétitivité-emploi passés en Allemagne, a par la suite servi de modèle aux négociateurs de l'ANI du 11 janvier 2013 sur le volet de la flexibilité²⁸.

Transparence et dialogue social de qualité

La mise en œuvre de ces mesures de flexibilité n'aurait pas été possible sans l'existence d'une confiance préalable, construite en amont par un dialogue social continu et

ouvert avec les organisations syndicales et les salariés.

Alexandre Saubot en témoigne : *« Pour prendre la décision de recourir au chômage partiel, nous avons besoin de l'accord du comité d'entreprise et de la direction du travail. Si nous n'avions pas instauré depuis longtemps un dialogue social de qualité, les partenaires sociaux auraient pu bloquer la décision, sans doute pas indéfiniment, mais suffisamment longtemps pour mettre l'entreprise sérieusement en difficulté. Cette confiance réciproque était indispensable non seulement pour sauver l'entreprise, mais aussi pour conserver les compétences. La confiance ne se décrète pas : elle se construit au fil du temps à travers le partage des informations sur les résultats, les enjeux et les difficultés potentielles que l'entreprise pourrait rencontrer, même quand tout va bien. Cela ne signifie pas que l'on est d'accord sur tout. J'ai le souvenir de quelques séances de négociation sur l'intéressement ou sur les augmentations de salaires particulièrement ardues. Mais nous savons, de part et d'autre, que nos préoccupations respectives seront à tout le moins examinées et discutées.»*

Dans la tourmente, un autre dirigeant témoigne de son choix de la transparence : *« La rumeur courait que l'usine allait fermer et que tout le monde serait licencié. J'ai tenu un langage de vérité aux salariés*

28 - Pour plus de détails sur cet accord voir *Paroles d'ETI, op.cit.*, p. 123-126.

en leur expliquant que la question des effectifs serait traitée de deux façons différentes : les problèmes conjoncturels, de type baisse temporaire d'activité, par des mesures ponctuelles, comme le chômage partiel ; les problèmes structurels, par des baisses d'effectifs. J'ai indiqué très clairement que l'un de nos problèmes structurels est que nos clients industriels nous demandent chaque année des gains de productivité. La seule solution est de robotiser toujours davantage, ce qui a été accepté. Les opérateurs ont pu devenir conducteurs de robots grâce à des programmes de formation. En complément, nous avons recruté des ingénieurs méthodes et des spécialistes des robots. Pendant la période difficile de 2009-2011, les salariés ont pu constater que nous avons recouru au chômage partiel mais jamais au licenciement, ce qui a contribué à leur inspirer confiance. »

Faire confiance à l'intelligence des acteurs, faire preuve de pédagogie et de transparence dans la durée, mettre en place des politiques de formation permettant d'accompagner les salariés dans la transformation des compétences, et donner la priorité à des politiques de rémunération basées sur les résultats de l'entreprise, sont des facteurs de résilience indéniables, permettant de mieux passer les caps en période de tempête, et de fonder une communauté humaine solide (*community*).

Management ambidextre

La stabilité du management est l'une des grandes caractéristiques des ETI. Dans notre échantillon, le plus ancien des dirigeants est dans l'entreprise depuis plus de 40 ans et le plus récemment arrivé depuis 13 ans. Parmi ces entreprises, deux sont dirigées par leur fondateur, quatre par des héritiers, l'une par un repreneur depuis 25 ans ; et le seul « manager » de l'échantillon est présent dans l'entreprise depuis plus de 10 ans.

Cette stabilité favorise les décisions stratégiques centralisées et rapides, suivies par un alignement de toute l'organisation. C'est le cœur de la « stratégie du propriétaire » : *« Le caractère patrimonial et la taille humaine de Matfer Bourgeat ont permis à son PDG de piloter activement le changement et d'enclencher une transformation à une vitesse inenvisageable pour un grand groupe. En seulement dix-sept mois, nous sommes passés d'un diagnostic stratégique à des processus en place, appliqués par des acteurs formés. »*

Mais si les décisions stratégiques sont le plus souvent centralisées et prises au plus haut niveau, elles se combinent fréquemment avec une grande autonomie laissées aux responsables dans la gestion des moyens et des adaptations.

De même, centralisé n'est pas forcément synonyme d'autoritaire ou de patriarcal.

Le type de leadership peut être varié, mais il vise invariablement à susciter l'engagement des salariés pour canaliser les énergies dans la même direction.

Depuis 1986, Patrick Gruau s'est inspiré des méthodes qu'il avait observées au Japon dans l'automobile et a privilégié le travail collaboratif: *« Cela n'allait pas vraiment de soi car, dans l'histoire du groupe Gruau, le management avait toujours été très directif. Tous les matins, mon grand-père prenait une série de décisions et, le soir, contrôlait leur bonne exécution. Cette méthode avait bien fonctionné, mais, n'ayant que 28 ans lorsque j'ai repris les rênes de l'entreprise, il me paraissait clair que je ne pourrais pas employer le même type de management. De plus, cela ne correspondait pas à ma personnalité. Par nature, je préfère le travail d'équipe. »* Il lance donc un premier projet d'entreprise en 1988. Désormais, tous les cinq ou sept ans, le projet est remis à plat, afin de construire une vision partagée avec l'ensemble des collaborateurs. *« C'est à moi qu'il revient de fixer l'objectif stratégique, mais nous réfléchissons tous ensemble à la façon dont nous allons l'atteindre. Pour notre dernier projet d'entreprise, qui court de 2010 à 2017, nous avons investi pas moins de huit mille heures de travail, soit huit heures en moyenne par collaborateur. »*

Chez Lectra, Daniel Harari applique, depuis 25 ans, la « démocrature », un terme

inventé par Claude Bébéar, qui résulte de la contraction de « démocratie » et « dictature »: *« Je fais précéder toute décision par un dialogue démocratique ouvert à tous. Durant cette période, toute hiérarchie est abolie. Une fois la décision prise par celui à qui elle incombe, elle devient incontestable et chacun est tenu de l'appliquer. Toute position divergente est alors proscrite, même si elle dessine une solution meilleure, car elle nuit à l'alignement des forces vers l'atteinte de l'objectif. Chaque fois que j'ai mis en place un plan stratégique, je l'ai soumis aux critiques et aux propositions de mes collaborateurs, et ai discuté avec eux chacune de leurs objections. Quand celles-ci ne me convainquaient plus, je savais que le plan était pertinent. »*

Mais cette « démocrature » est en quelque sorte distribuée aux différents niveaux hiérarchiques: *« Je ne m'arroge pas toutes les décisions et en confie certaines à mes cadres dirigeants. Je n'ai alors qu'un avis consultatif et ne remets pas en cause l'orientation finale, même si elle me déplaît. La décision peut même être assumée par des chefs de produit ou de projet, auxquels j'attribue la pleine responsabilité de mener à bien une mission et de gérer un budget. Je leur impose toutefois de conduire à leur tour un exercice démocratique et d'écouter toutes les objections avant de trancher. Ils me rendent certes des comptes, mais jamais je ne leur reproche leurs décisions. C'est un principe*

fondamental: si l'on confie à un collaborateur le pouvoir de décider, on doit se soumettre à ses choix.»

Ici encore, on retrouve des composantes de management « ambidextre », tel que décrit par Tushman et O'Reilly²⁹. Ces chercheurs ont observé que les organisations les plus performantes n'opposent pas le management directif à l'autonomie de leurs équipes mais mettent en œuvre les deux à la fois. Les observations de ces chercheurs portaient principalement sur des entreprises focalisées sur l'innovation. Amazon, Facebook, Apple ou Google sont connues pour avoir à leur tête des leaders charismatiques aux comportements quasi dictatoriaux, mais disposent simultanément

“ Les organisations les plus performantes n'opposent pas le management directif à l'autonomie de leurs équipes mais mettent en œuvre les deux à la fois. ”

de processus managériaux décentralisés, favorisant l'autonomie des équipes et les interactions entre elles. Comme l'indique Gilles Babinet, ce sont « des démocraties totales dirigées par des tyrans attentifs »³⁰. Sans vouloir assimiler nos ETI aux entreprises les plus disruptives, il y a sans doute un lien à rechercher entre leur type de management et la valeur qu'elles accordent à l'innovation.

29 - O'Reilly C., Tushman M., "Ambidextrous Organizations", *Harvard Business Review*, 2004.

30 - In Babinet G., *Transformation digitale: l'avènement des plateformes*, Le Passéur, 2016.



CHAPITRE 5

Stratégies de rebond dans un monde incertain

En 2014, dans son étude consacrée aux PME et ETI manufacturières et à leurs stratégies de rebond face à la crise de 2009³¹, Bpifrance citait un dirigeant : « *La gestion permanente de la crise doit devenir un élément de gestion des chefs d'entreprise.* » C'est ce qu'illustrent les entreprises de notre échantillon. Elles ont également pour point commun d'avoir mis en place de véritables plans stratégiques de redressement, puis de redéploiement de l'activité, dont elles pilotent encore l'exécution et les ajustements. Pour certaines, la conceptualisation d'une approche stratégique s'est faite d'ailleurs à cette occasion, rompant ainsi avec la période antérieure où la stratégie se construisait en marchant et par une suite d'opportunités. Ces plans comportent généralement un volet défensif et un volet offensif.

Bpifrance notait une grande diversité des réponses stratégiques à la crise : consolidation, recentrage, redéploiement, expansion. Mais peu ou prou, toutes les réponses ont

combiné deux leviers principaux : innovation et internationalisation, et quelques leviers secondaires : optimisation opérationnelle, cession ou abandon d'activités, diversification³². Le poids respectif des leviers peut varier d'une entreprise à l'autre, mais ce qui est remarquable, c'est leur capacité à les actionner en même temps.

Deux plans stratégiques à la loupe

Comment améliorer la rentabilité tout en renforçant l'agilité ?

Cette ETI conçoit, fabrique et vend des systèmes et des sous-systèmes électroniques pour le compte de clients industriels français et internationaux. Avec un grand nombre de filiales, elle est présente sur des niches diverses pour un nombre

31 - *Op. cit.*, 28 octobre 2014. Étude basée sur des entretiens avec 32 dirigeants de PME et ETI manufacturières.

32 - Pour un panorama plus approfondi de la diversité des stratégies de développement des ETI, voir *Paroles d'ETI, op. cit.*

important de clients. Quand elle affronte une crise majeure en 2015, c'est déjà une entreprise internationalisée, mais la part française de son activité représente encore 75% du CA avec de faibles marges (1,5% du CA), ce qui n'est pas inhabituel dans ce secteur. Elle décide alors de mettre en place un plan de transformation portant sur toutes les dimensions de l'entreprise : scientifique et technologique, économique et financière, managériale et sociétale.

- Organisation marketing et commerciale renforcée avec des experts corporate par marché.
- Industrie – Trois pôles « marché » sont créés en France par rapprochement et mutualisation de moyens et compétences de filiales complémentaires.
- R&D – Pilotage centralisé des équipes réparties au cœur d'une dizaine de filiales pour rester proches de l'environnement industriel. L'entreprise décide de développer une capacité d'innovation propre sur certaines briques technologiques.
- Achats – Centralisation des équipes pour optimiser leur efficacité, leur coût et la compétitivité de leurs opérations afin d'optimiser les offres stratégiques.
- Systèmes d'information et de communication – CRM, ERP, EDI intégrés ; renouvellement des sites web et animation des réseaux sociaux ; mise en place d'un système d'information hybride pour la production dans une logique d'« entreprise étendue » et de digitalisation globale.
- Production – Optimisation des surfaces et des équipements, cession de deux petites unités françaises.
- Finances – Cession d'une filiale hors cœur de métier et consolidation des fonds propres,
- Gouvernance – Entrée au directoire d'un héritier du dirigeant afin d'assurer la succession dans des conditions optimales.

La transformation de cette entreprise est un processus continu et global, oscillant entre centralisation et décentralisation, afin d'améliorer la rentabilité et la compétitivité, tout en renforçant l'agilité.

Comment réinventer les arts de la table ?

Le CA de cette entreprise spécialisée dans les arts de la table n'a cessé de se détériorer sous l'effet de transformations profondes de ses conditions de marché (voir chapitre 1). À sa création, elle s'était caractérisée par un fort esprit d'innovation. Certains de ses produits emblématiques ont connu un succès mondial et ont été largement imités. Pendant des années, des dizaines de millions de couverts sont sortis

de ses usines, jusqu'au jour où la déferlante chinoise a fini par la mettre en crise. Le problème est que, dans ce métier, les innovations de rupture sont rares. L'entreprise doit donc se réinventer dans toutes ses dimensions.

- *Innovation design* : l'entreprise a travaillé sur les formes et les coloris de ses produits avec des designers.
- *Inviter le numérique à table* : une fourchette connectée qui mesure le poids de ce que vous mangez et la vitesse à laquelle vous le mangez pour en tirer des courbes s'affichant sur smartphone ; de la vaisselle «à réalité augmentée» qui incite, par exemple, les enfants à manger en faisant apparaître sur une app des personnages virtuels autour de l'image de leur assiette... Ces projets ne représentent pas des chiffres d'affaires très élevés mais montrent que, même dans un secteur très traditionnel, on peut innover et être dans l'air du temps.
- *Devenir sous-traitant industriel* : grâce à la maîtrise d'un savoir-faire rare, l'emboutissage très profond, l'entreprise a pu développer des applications pour des clients industriels. Ces développements sur mesure pour des industriels représentent aujourd'hui 40% du CA et permettent également de financer le bureau d'études dont le travail bénéficie aussi aux arts de la table.
- *Renouveler la «ménagère»* : autrefois, les couverts se vendaient dans des «ménagères», d'énormes coffrets que l'on rangeait dans l'armoire normande et qui comprenaient jusqu'à 124 pièces. Le concept a été renouvelé pour proposer des petits coffrets de 24 pièces seulement, qui peuvent être complétés progressivement. Dans le passé, on achetait une ménagère pour la vie entière, et même pour la transmettre aux générations suivantes. Aujourd'hui, le client aime changer de style (changer de gamme ou monter en gamme). S'il a initialement acheté une ménagère complète, il peut désormais échanger sa ménagère dans les cinq ans suivant son achat, en payant le différentiel s'il y a lieu. Les couverts rendus sont recyclés sur des marchés de seconde main.
- *S'associer pour les listes de mariage* : l'entreprise a monté une association avec d'autres marques françaises, afin de créer un «grand magasin virtuel».
- *Drainer les clients vers les points de vente par un système web to store*. Cette démarche s'avère particulièrement pertinente pour la vaisselle car les gens n'ont pas très envie de se faire livrer de la porcelaine ou des verres par La Poste.
- *Exporter*. L'entreprise n'a pris que tardivement le virage de l'export, ce qui représente une grave faiblesse mais également un grand réservoir de croissance. Désormais, elle met les bouchées doubles

et est présente dans différents pays francophones, mais également aux États-Unis et en Asie où elle privilégie le «chasser en meute» dans les grands salons internationaux, sous l'égide de l'Unitam (Union des industries d'articles pour la table, le ménage et activités connexes).

- *Diversification clients.* Elle s'est également positionnée sur le segment de l'hôtellerie-restauration, car l'équipement d'un seul hôtel représente instantanément un chiffre d'affaires très important. À l'international, l'hôtellerie-restauration est largement irriguée par des Français recrutés comme managers d'hôtels ou chefs cuisiniers, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier de sa notoriété hexagonale. Des commerciaux sont chargés des grands comptes et travaillent en lien étroit avec les centrales d'achat pour obtenir des référencements mondiaux, permettant l'accès aux appels d'offres des hôtels.

Ce groupe perdait de l'argent depuis longtemps. Tout est désormais en place pour un retour à la rentabilité. Mais l'histoire est en train de s'écrire et elle n'est pas terminée.

Le pilotage de l'innovation

Nous avons vu que l'innovation est au cœur des stratégies de rebond. Mais ce qui fait la marque des ETI, c'est aussi et surtout une certaine façon de conduire

l'innovation : une innovation frugale et à 360°. Les deux exemples qui suivent ont l'intérêt d'être pris dans des secteurs assez traditionnels, ce qui permet de mieux souligner la particularité de ce mode de management de l'innovation.

L'esprit d'innovation d'un carrossier automobile, spécialisé dans le véhicule utilitaire

Si vous croisez une ambulance, un véhicule de pompiers, un corbillard, un camion frigorifique... , vous avez de grandes chances de voir sur la carrosserie l'une des marques du groupe Gruau, dont le métier consiste à apporter aux véhicules utilitaires des constructeurs des fonctionnalités supplémentaires pour les professionnels.

La R&D a fait son apparition chez Gruau en 1955, à l'occasion d'une commande de deux cent cinquante autocars pour l'Armée de l'air. Jusqu'alors, les compagnons dessinaient les carrosseries à même le sol, avec de grandes règles à l'échelle 1 et les pièces de rechange n'étaient pas toujours compatibles d'un véhicule à l'autre. C'est ce qui a conduit à la création d'un bureau d'études. Aujourd'hui, 10% des effectifs sont dédiés à la R&D. En matière d'innovation technologique, Gruau a fait le pari du véhicule électrique. Une de ses grandes innovations technologiques a été le Microbus, un autobus électrique de petite taille

destiné à desservir les quartiers piétonniers et les petites rues de Paris. L'entreprise est partie d'une feuille blanche avec un cahier des charges défini en quelques lignes par le directeur de la R&D de la RATP. Cette première expérience dans le véhicule électrique lui permet aujourd'hui de proposer une gamme complète de véhicules utilitaires électriques de 3,5 tonnes, dans des secteurs aussi variés que le transport frigorifique, la messagerie, les bennes, les ambulances ou le funéraire.

Pour assurer un bon niveau de réactivité aux adaptations qu'il propose, Gruau s'appuie sur les relations partenariales nouées de longue date avec les constructeurs automobiles. Lorsqu'un constructeur sort un nouveau véhicule, Gruau propose en même temps une gamme complète d'ambulances, de camions frigorifiques, etc. Pour ce faire, Gruau doit être « dans le secret des dieux » deux ou trois ans en amont ; c'est ce qui permet à l'entreprise de synchroniser son offre avec celle des constructeurs et d'anticiper les investissements. Les innovations d'usage issues de l'écoute du client représentent près de 95 % des innovations de Gruau. Par exemple, une tournée avec les afficheurs de JC Decaux a permis à l'entreprise de mieux comprendre les besoins de cette profession et de proposer au gestionnaire du parc automobile un aménagement intérieur complètement différent. Pour les entreprises du BTP, Gruau a compris qu'il fallait à la fois pouvoir transporter les équipes sur le chantier en toute sécurité,

mais pouvoir utiliser aussi le même véhicule pour transporter des marchandises, ce qui a conduit à la création d'un véhicule multifonctionnel. Une fois brevetée, cette innovation est devenue une immense *success story* pour Gruau.

De plus, Gruau n'est pas qu'un carrossier. L'entreprise a mis en place des services de location, de maintenance préventive, de livraison de véhicules clé en main sur site, ou encore de vente de véhicules d'occasion.

Résumons-nous. R&D propre, innovation technologique inspirée par les clients grâce à l'observation et l'écoute des usages, relations partenariales avec les constructeurs, et une attention portée également à l'innovation non technologique, sont les marqueurs de Gruau en matière de conduite de l'innovation

Matfer-Bourgeat ou comment réinventer le management de l'innovation

Quand Matfer Bourgeat, leader des équipements pour les métiers de bouche, décide de faire appel au Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique, l'entreprise se trouve dans une situation paradoxale. Bien que très innovante, ses innovations restent trop souvent sans clients. Le client acheteur n'est pas l'utilisateur

qui n'est pas le client final (modèle B-to-B-to-U-to-C). De plus, constituée d'une myriade d'entités intégrées par rachats successifs, l'entreprise manque d'une culture partagée de l'innovation. Le travail sur l'innovation devient donc également un levier de transformation interne. Pour le CRG, qui travaille habituellement plutôt avec de grands groupes, c'est l'occasion de tester si ses méthodes sont adaptées à une ETI. Cette collaboration prendra la forme d'un travail de master de recherche³³ réalisé par Tony da Motta Cerveira, directeur de l'innovation chez Matfer Bourgeat, sous la direction scientifique de Christophe Midler du CRG.

Jusqu'alors, chez Matfer Bourgeat, un « comité produits » décidait de lancer des innovations, après quoi s'enclenchait une phase de développement avec peu de tests réalisés auprès des usagers. Le CRG propose d'enrichir cette démarche par trois temps supplémentaires.

En amont, un processus d'exploration s'attache désormais à piloter la créativité et à discerner le succès possible d'une idée. Le CRG introduit dans l'entreprise les principes de la théorie C-K³⁴ de l'École des mines. Cette méthode de créativité invite à ouvrir le spectre de l'imagination, à s'aventurer dans l'inconnu et à lever les biais de fixation qui masqueraient des sources de valeur inédites. Dans cette optique, le concept de bistronomie a été décortiqué : quelles solutions pourraient

régénérer l'expérience du consommateur « bistronome » ? Quels « objets malins » pourraient accompagner cette nouvelle approche de la cuisine ? L'exercice était nouveau pour cette entreprise qui, jusque-là, ne menait pas d'études avancées sur les tendances sociétales et technologiques traversant ses marchés.

Puis, une étape de pré-développement s'enrichit des retours des utilisateurs à l'occasion de *focus groups*. L'étape de pré-développement est l'occasion de réaliser des prototypes « sales » (*dirty prototypes*), peu élaborés mais suffisamment parlants pour être testés en cuisine et écarter les idées *a priori* séduisantes mais peu robustes. L'accent est mis sur l'expérience des utilisateurs dans la lignée du *design thinking*.

En aval, enfin, est instaurée une phase de déploiement, indispensable pour les équipements les plus importants. Elle se double d'un exercice de conception et de passage à l'échelle du système innovant, touchant non seulement au produit, mais aussi à son infrastructure (prises d'eau et d'électricité, etc.).

Ces propositions sont discutées et validées par un comité de pilotage réunissant Tony da Motta Cerveira, Christophe Midler et le président du groupe. Dix-huit mois après le début du projet, Matfer-Bourgeat comptait quatre-vingts projets en portefeuille, dont une dizaine avait fait l'objet

33 - Master Projet Innovation Conception de l'École polytechnique.

34 - Théorie de la conception dite *Concept-Knowledge*.

d'explorations. Dans le domaine de la bistronomie, les quatre-vingts concepts initialement dégagés ont débouché sur dix-sept produits en pré-développement. Les connaissances et les compétences ont été mutualisées en organisant une circulation des collaborateurs entre les sites au gré des projets. Il en est résulté d'intéressantes fertilisations. Les marketeurs et les ingénieurs n'ont plus l'exclusivité de l'innovation.

Selon Tony da Motta Cerveira, qui a piloté ce partenariat avec le CRG, «*Le processus a été très frugal et a essentiellement mobilisé des moyens humains. Le seul coût véritablement identifiable – et raisonnable – est celui de la plateforme collaborative que nous créons pour partager la démarche aussi largement que possible.*»

Christophe Midler note pour sa part que le cas illustre parfaitement comment des concepts, outils et processus de management de l'innovation, élaborés à l'origine plutôt dans des grands groupes, peuvent être déclinés de manière fructueuse dans des ETI, dès lors qu'on les adapte pour tenir compte des spécificités de l'identité de ces firmes.

L'innovation en mode « start-up »

Si ces méthodes frugales, visant à réduire le niveau d'échec des innovations, sont populaires parmi les ETI, elles ne sont pas les seules possibles. Les méthodes

dites disruptives, développées par les start-up technologiques, font petit à petit leur entrée dans ces entreprises. Astro Teller, le *chief innovation officer* de Google, observait que c'est dans la façon d'aborder l'échec que Google se distingue le plus des modèles traditionnels de management³⁵.

C'est ainsi que procède Henri Seydoux chez Parrott, entreprise technologique : «*Pour explorer ces trois pistes, j'ai créé trois start-up internes. Pour chacune d'elles, j'ai choisi un ou deux ingénieurs talentueux avec lesquels je m'entendais bien et je leur ai associé un ou deux ingénieurs recrutés à l'extérieur. J'ai installé ces trois équipes dans un coin du bureau et leur ai donné pour mission de créer de nouveaux produits, avec deux grandes interdictions : pas de spécifications, pas d'études de marché. Ces principes sont clés pour l'innovation et parfois encore en vigueur aujourd'hui chez Parrot. On se contente d'une road map d'une page, à partir de laquelle on "bidouille" des bouts de logiciels collés les uns aux autres, puis on fait des essais et on regarde si ça marche. En général, cela ne fonctionne pas et on doit recommencer. Petit à petit, on accumule du savoir et, parfois, ça finit par marcher. Bien sûr, il y a beaucoup d'échecs. La moitié des start-up que j'ai créées dans l'entreprise ont dû être fermées.*» Pourtant, c'est grâce à ces méthodes que Parrot a créé le drone grand public qui a généré pour l'entreprise un

35 - Cité in Babinet G, *op. cit.*

CA allant jusqu'à 200 millions d'euros en 2015. Aujourd'hui en difficulté sur sa branche Drones suite à la concurrence des prix chinois, Parrot affronte une nouvelle crise et va devoir miser sur d'autres innovations pour poursuivre sa route.

Mais d'autres ETI plus « traditionnelles » s'inscrivent également dans cette voie et créent leur propre start-up interne : « *Chez Poclair, nous avons décidé de créer notre propre start-up, au sein de l'entreprise, en recrutant des ingénieurs et en les installant dans une "portakabin"*³⁶ *pour qu'ils soient dégagés du quotidien. Cela leur a permis d'avancer beaucoup plus vite et de transformer rapidement une idée en un produit presque palpable, beaucoup plus rapidement, en tout cas, que ce que nous aurions obtenu dans notre modèle traditionnel de R&D.* » Ce qui n'est pas sans poser des problèmes de cohabitation des équipes. « *Nous lui avons donné la forme d'une entité juridique séparée, pour le cas où les choses n'évolueraient pas comme nous le souhaiterions* » indique Laurent Bataille, PDG de Poclair Hydraulics, témoignant ainsi de ce zeste de prudence si caractéristique de nos ETI.

Plutôt que de vouloir produire toutes les innovations soi-même, il existe encore une autre façon de piloter l'innovation : s'ouvrir à l'écosystème des start-ups et nouer avec elles des partenariats³⁷. C'est, par exemple, la démarche suivie par Thuasne,

spécialiste du textile technique à destination du monde de la santé. Le partenariat avec la société Nettelto a ainsi permis de développer un scanner destiné à prendre *in situ* la mesure précise de la jambe d'un patient afin de délivrer un bas de compression parfaitement adapté. Ces informations sont précieuses pour la délivrance précise et facile d'un dispositif médical.

Il n'y a donc pas qu'une seule façon d'être innovant pour se développer et rebondir.

36 - Marque déposée. Il s'agit d'un bâtiment modulaire autonome.

37 - Ce sujet sera abordé dans une prochaine note de La Fabrique de l'industrie consacrée aux coopérations inter-entreprises.

Conclusion

Nous avons identifié que les ETI résilientes ont une capacité supérieure d'absorption des chocs économiques, jointe à une capacité de réinvention après le choc et une capacité d'apprentissage spécifique. Ces trois capacités reposent d'abord sur un rapport particulier au temps que l'on pourrait résumer par « le dur désir de durer ». Ce souci de pérennité nécessite une capacité de gestion « ambidextre », c'est-à-dire la recherche permanente d'un équilibre entre approche prudentielle et esprit entrepreneurial incluant la prise de risque. Ces organisations sont capables simultanément d'explorer des opportunités nouvelles et d'exploiter les activités existantes ou en déclin. Elles privilégient le « et » plutôt que le « ou », mais sans indécision coupable.

Savoir faire les deux choses en même temps revient à mettre en œuvre des compétences distinctes, voire opposées. C'est pourquoi, cette résilience n'est pas si fréquente. Il ne suffit pas d'être innovant, il ne suffit pas d'être internationalisé, ni d'avoir atteint une taille dite critique ; il ne suffit pas d'avoir un actionnariat patient, ni le sens du temps long, ni un management stable et un capital humain engagé. La plupart de ces caractéristiques se retrouvent dans les organisations résilientes, mais ne suffisent pas à l'expliquer entièrement. Ou pour le dire autrement, il faut tout cela et quelque chose de plus...

POSTFACE

La résilience des ETI

Par FANNY LETIER, directrice exécutive Fonds propres PME et coordination Accompagnement de Bpifrance.

On ne le dira jamais assez : les ETI sont le poumon de l'économie française. Peu nombreuses, représentant à peine 0,15 % des entreprises françaises et 2 fois moins nombreuses qu'en Allemagne ou au Royaume Uni, elles tirent 39 % du PNB, embauchent 23 % des effectifs salariés et sont surtout le moteur de la création d'emplois en France. Entre 2009 et 2014, elles ont créé 90 000 emplois en France, alors que les grandes entreprises en ont détruit 60 000 dans le même intervalle³⁸. Avec un ancrage français fort, elles ont enfin un effet d'entraînement considérable puisqu'un emploi créé dans une ETI génère 3,5 emplois indirects dans l'économie française.

Favoriser la résilience et la croissance des ETI est donc un enjeu national. La crise de 2009 les a clairement éprouvées (leur taux de défaillance a pu dépasser celui

des PME sur plusieurs exercices), mais aujourd'hui elles se montrent à nouveau conquérantes, tournées vers la croissance et l'investissement.

Quelles ont été les stratégies payantes pendant la crise ? Sans surprise, celles qui ont le mieux résisté sont celles qui ont investi dans l'innovation et l'international. Mais plusieurs facteurs humains doivent être pris en compte également. D'abord la force du réseau. Ancrées dans leurs territoires et leurs écosystèmes, les ETI les plus résilientes sont celles qui ont pu s'appuyer sur la force de leurs réseaux institutionnels, d'affaires (clients/fournisseurs), mais aussi et surtout familiaux. Les trois quarts des ETI sont familiales ou patrimoniales : c'est une force quand on sait que le taux de défaillance des PME et ETI familiales investies par Bpifrance est 2 à 3 fois plus

faible que celui des entreprises non familiales. Ensuite, l'orientation de long terme, celle qui pousse à continuer d'investir, même en période plus compliquée, pour préserver la compétitivité de l'entreprise et forger dans les temps difficiles sa capacité à rebondir. L'agilité, enfin, permise par la taille encore modeste de ces structures et leurs chaînes de décision courtes, qui permet d'engager les réorientations et transformations nécessaires dans un monde qui change. Au fond, comme l'a montré une étude de Bpifrance et du CETIM sur les ETI manufacturières³⁹, la meilleure arme anti-crise reste la capacité à forger une vision stratégique, la mettre en œuvre et l'adapter en permanence dans un monde qui change, mais à partir d'un projet d'entreprise de long terme clairement formalisé et partagé.

Trois facteurs restent sous-estimés dans la résistance aux crises. Le premier, c'est de se doter d'une gouvernance formalisée, ouverte et solide. À peine la moitié des ETI se sont dotées d'un administrateur indépendant. La gouvernance, c'est un moyen de formaliser la stratégie, de la challenger. C'est un espace d'adaptation et de prise de recul, sur des sujets aussi majeurs que peuvent être la transmission, les mutations environnementale et digitale, ou encore les stratégies d'internationalisation. Second facteur, les ETI sont encore trop réticentes devant l'ouverture de capital et affichent des niveaux d'endettement importants. À condition de trouver un investisseur qui

comprend et partage les valeurs de l'entreprise, l'ouverture apporte de nouveaux réseaux, un sparring partner et parfois une complémentarité d'expertise précieuse. Troisième facteur, la taille de nos ETI reste inférieure à celles de nos voisins européens. Les stratégies offensives, notamment d'acquisitions, sont incontournables dans cette compétition mondiale.

La résilience et le dynamisme de nos ETI est une chance pour l'économie française. Tirer les leçons de la crise, construire sur ses points forts et travailler ses zones de fragilité suppose de les regarder en face. Faire ce diagnostic, sans complaisance, mais avec une intention tournée vers l'action, c'est faire l'essentiel du chemin pour construire l'avenir. C'est se donner l'agilité et l'ouverture qui font la clé du succès. Et inspirer ainsi les 1000 à 2000 PME qui ont le potentiel de se hisser demain au rang d'ETI et dont l'accélération est l'autre enjeu « caché » de notre économie.

39 - Bpifrance avec Autre vision et Cetim, « PME et ETI manufacturières, Stratégies de rebond face à la crise », 28 octobre 2014.



Annexe

Passeport des entreprises

GRUAU

Structure

Créée en 1889

Siège social : Saint-Berthevin

Président-directeur général : Patrick Gruau

Principal actionnaire : Patrick Gruau (65 %)

Chiffres-clés

CA : 218 M€

Filiales/Sites de production : 18 sites dont 4 à l'étranger (USA, Espagne, Pologne, Algérie)

Effectif : 1 350 collaborateurs

Activités

Depuis plus de 125 ans, Gruau aménage et transforme des véhicules utilitaires sur mesure. Le groupe Gruau, présent sur tous les marchés de niches dans le domaine du véhicule utilitaire, s'est organisé autour de 2 grands pôles : mobilité urbaine et véhicules sanitaires, pour apporter les meilleures solutions de transport à ses clients privés ou publics : constructeurs, concessionnaires, grandes sociétés à parc, groupements d'achat, professionnels, collectivités ou particuliers.

HAULOTTE GROUP

Structure

2 sociétés Pinguely et Haulotte reprises en 1985 par Pierre Saubot.

Siège social : L'Homme

Président : Pierre Saubot

Directeur général délégué : Alexandre Saubot

Principal actionnaire : SOLEM ; coté à la bourse de Paris depuis 1998.

Chiffres-clés

CA : 457,8 M€

Part du CA à l'export : 85 %

Filiales/Sites de production : 6 unités de production (dont Roumanie, USA, Chine)

Effectif : 1 500

Activités

Haulotte Group est l'un des leaders mondiaux des matériels d'élévation de personnes et de charges. Le groupe conçoit, construit et commercialise une large gamme de produits dont le cœur de gamme est la nacelle et le chariot télescopique.

MATFER BOURGEAT

Structure

Créée en 1814

Siège social : Les Lilas

Président : Patrice Mora

Principal actionnaire : Patrice Mora

Chiffres-clés

CA: 200 M€

Filiales/Sites de production : 6 sites de production

Effectif: 1 000 collaborateurs

Activités

Matfer Bourgeat est un groupe industriel français, leader mondial pour les petits équipements de cuisines et laboratoires professionnels. Ses équipements, reconnus et appréciés depuis 202 ans, contribuent à la création du goût ainsi qu'à sa préservation en toute sécurité. Ses activités complémentaires : Arts de la Table, Usage Unique et Distribution de Repas ont pour mission de mettre en appétit. Ainsi, les catalogues du groupe présentent plus de 15 000 produits tenus en stock permanent. Le groupe propose également une offre sur mesure pour l'hôtellerie haut de gamme et la restauration collective ou de chaîne.

LECTRA

Structure

Créée en 1973

Siège social : Paris (16e)

Président : André Harari

Directeur Général : Daniel Harari

Principal actionnaire : André et Daniel Harari (36%); cotée en bourse depuis 1997

Chiffres-clés

CA: 260 M€

Part du CA à l'export : 93 %

Filiales/Sites de production : 33 filiales commerciales et de services

Effectif: 1 550

Activités

Lectra est le numéro un mondial des solutions technologiques intégrées (logiciels, équipements de découpe automatique et services associés), dédiées aux entreprises qui utilisent des tissus, du cuir, des textiles techniques et des matériaux composites dans la fabrication de leurs produits. Elle s'adresse à de grands marchés mondiaux : la mode et l'habillement, l'automobile, l'ameublement, ainsi qu'à une grande variété d'autres industries.

PARROT

Structure

Créée en 1994

Siège social : Paris (10e)

Président : Henri Seydoux

Principal actionnaire : coté en bourse depuis 2006

Chiffres-clés

CA : 326 millions d'euros

Part du CA à l'export : 90 %

Filiales/Sites de production : 20

Effectif : 1 181

Activités

Parrot conçoit, développe et commercialise des produits grand public et de haute technologie.

L'entreprise s'appuie sur une expertise technologique commune pour se développer sur trois principaux secteurs : les drones civils avec des quadricoptères de loisirs et des solutions de premier plan destinées aux marchés professionnels ; l'automobile avec la gamme la plus étendue du marché de systèmes de communication mains-libres et d'infotainment pour la voiture ; les objets connectés dans les domaines du son et du jardin notamment.

POCLAIN HYDRAULICS

Structure

Créée en 1926

Siège social : Verberie, Oise

Président : Laurent Bataille

Directeur Général Délégué : Guillaume Bataille

Principal actionnaire : holding familiale (Bataille)

Chiffres-clés

CA : 300 millions d'euros

Part du CA à l'export : 85%

11 usines en France, États-Unis, Slovénie, République Tchèque, Italie, Inde, Chine.

18 filiales en Europe, Asie, États-Unis

Effectif : 2 200 employés (dont 1 400 à l'étranger)

Activités

Poclain Hydraulics s'est spécialisé dans la conception, fabrication et commercialisation de transmissions hydrauliques de puissance pour engins mobiles. Leader mondial du secteur, elle a initié son succès au sein de Poclain qui a inventé la pelle hydraulique en 1950, et fut l'une des plus importantes firmes mondiales produisant des engins de travaux publics. Ses systèmes hydrauliques trouvent aujourd'hui leurs applications dans la fabrication de matériel travaux publics ou agricoles, mais aussi de camions, de véhicules légers ou d'équipements industriels fixes.

Bibliographie

- Babinet G., *Transformation digitale : l'avènement des plateformes*, Le Passeur, 2016.
- Barreteau M., « Comportements des PME exportatrices et innovantes depuis la crise de 2008-2009 », *Rapport PME 2016*, Bpifrance Le Lab.
- Bloch A., Kachaner N., Mignon S., *La Stratégie du propriétaire, enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*, Pearson-Village mondial, 2012.
- Bpifrance (avec Autre vision et Cetim), « PME et ETI manufacturières, Stratégies de rebond face à la crise », 28 octobre 2014.
- Cahier M.-L., Toubal L., *Paroles d'ETI : les entreprises de taille intermédiaire à la conquête de la croissance*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, septembre 2015.
- Chabaud D., Bégin L., « La résilience des organisations », *Revue française de gestion*, n° 200, 2010, p.127-142.
- Ernst & Young (avec FBN-I et Crédit Suisse), « Construire pour durer. Les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable », Centre d'excellence des entreprises familiales, Londres: Ernst & Young, 2013.
- Gariel S., Lherbier G., *Développer les entreprises patrimoniales : un défi pour les héritiers et managers*, Eyrolles, 2014. Prix de l'AFFO 2013.
- Gladwell M., *La Force de l'intuition*, Robert Laffont, 2006.
- Groupe BPCE, « PME & ETI : repenser la croissance », mai 2016.
- Hamel G., Välikangas L., « The Quest for Resilience », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 9, 2003, p. 52-63.

Hecquet V., « Cartographie des PME et des ETI en 2012 », *Rapport PME 2016*, Bpifrance Le Lab.

Insee, « Quel a été l'impact de la crise de 2008 sur la défaillance des entreprises ? », *Économie et statistique* n° 462-463, 2013.

Le Foll A., de Pirey E., « L'heureuse alliance de l'héritier et du manager », mémoire École des mines, 2003 (non publié).

Miller D., Lebreton-Miller I., *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Harvard Business School Press, 2005.

O'Reilly C., Tushman M., « Ambidextrous Organizations », *Harvard Business Review*, 2004.

Portnoff A-Y., « La résilience des entreprises familiales », *Futuribles*, n° 397, novembre-décembre 2013.

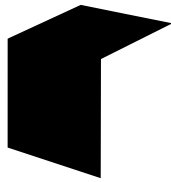
PwC, « Family Firm: A Resilient Model for the 21st Century: The PwC Family Business Survey 2012 », Londres: PricewaterhouseCoopers (PwC), octobre 2012.

Remerciements

Cette publication n'aurait pu voir le jour sans le concours de Michel Berry (École de Paris du management), Denis Boissard (UIMM), Fanny Letier (Bpifrance) et Hervé de Vaublanc (Collège des Bernardins).

Nous tenons à remercier tout spécialement les remarquables rédactrices des comptes-rendus de séances, Elisabeth Bourguinat, Sophie Jacolin et Elisa Révah, sans lesquelles cette synthèse ne pourrait exister.

Nos remerciements les plus vifs vont enfin à tous les chefs d'entreprise qui nous ont offert leur précieux témoignage et se battent tous les jours pour l'industrie et l'économie françaises.



Les membres du conseil d'orientation de La Fabrique

La Fabrique s'est entourée d'un conseil d'orientation, garant de la qualité de ses productions et de l'équilibre des points de vue exprimés. Les membres du conseil y participent à titre personnel et n'engagent pas les entreprises ou institutions auxquels ils appartiennent. Leur participation n'implique pas adhésion à l'ensemble des messages, résultats ou conclusions portés par La Fabrique de l'industrie.

Jean ARNOULD, Président de l'UIMM Moselle, ancien PDG de la société Thyssenkrupp Presta France

Gabriel ARTERO, Président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC

Laurent BATAILLE, PDG de Poclair Hydraulics Industrie

Agnès BÉNASSY-QUÉRÉ, Présidente déléguée du Conseil d'analyse économique (CAE)

Michel BERRY, DG de l'École de Paris du management

Laurent BIGORGNE, Directeur de l'Institut Montaigne

Patrick BLAIN, Président du comité des constructeurs français d'automobiles

Serge BRU, Représentant de la CFTC au bureau du Conseil national de l'industrie – UD CFTC PARIS

Stéphane CASSEREAU, DG de l'IRT Jules Verne

Philippe CROUZET, Président du directoire de Vallourec

Joël DECAILLON, Ancien secrétaire général adjoint de la confédération européenne des syndicats et vice-président de LASAIRE

Stéphane DISTINGUIN, Fondateur et Président de faberNovel, président du pôle de compétitivité Cap Digital

Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne

Guillaume DUVAL, Rédacteur en chef d'Alternatives Économiques

Philippe ESCANDE, Éditorialiste économique au quotidien Le Monde

Denis FERRAND, DG de COE-Rexecode

Jean-Luc GAFFARD, Directeur du département de recherche sur l'innovation et la concurrence à l'OFCE

Louis GALLOIS, Président du conseil de surveillance de PSA Peugeot-Citroën, co-président de La Fabrique de l'industrie

André GAURON, Administrateur de LASAIRE

Pierre-Noël GIRAUD, Professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine et à Mines-ParisTech, membre de l'Académie des technologies

Frédéric GONAND, Professeur associé de sciences économiques à l'université Paris-Dauphine

Karine GOSSE, Dassault Systèmes

Laurent GUEZ, Directeur délégué de la rédaction des Echos Week-End et des Echos Business, directeur de la rédaction du Parisien Magazine

Jean-Paul HERTEMAN, Ancien PDG du groupe SAFRAN, président du conseil d'administration du CNAM

Eric KELLER, Secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux

Dorothee KOHLER, DG de KOHLER C&C

Gilles KOLÉDA, Directeur scientifique d'Érasme-Seuréco

Eric LABAYE, DG de McKinsey&Company, président du McKinsey Global Institute

Antonio MOLINA, Président du groupe Mäder

Frédéric MONLOUIS-FELICITE, DG de l'Institut de l'entreprise

Philippe NOVELLI, DG d'ECA-EN

Mohammed OUSSEDIK, Secrétaire confédéral de la CGT

Sophie PÈNE, Professeur à l'université Paris Descartes et vice-présidente du conseil national du numérique (CNNum)

Jean-Loup PICARD, Ancien DG adjoint du groupe Thales

Richard PINET, PDG de Pinet Industrie

Florence POIVEY, Présidente de la commission éducation, formation, insertion du Medef

Philippe PORTIER, Secrétaire général de la FGMM-CFDT

Grégoire POSTEL-VINAY, Directeur de la stratégie, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, Ministère de l'économie

Pierre-Xavier PRIETTO, Délégué général de l'Association de l'économie numérique (ACSEL)

Joseph PUZO, Président d'AXON CABLE SAS et du pôle de compétitivité Matériaux

Denis RANQUE, Président du conseil d'administration d'Airbus Group, co-président de La Fabrique de l'industrie

Frédéric SAINT-GEOURS, Président du conseil de surveillance de la SNCF

Ulrike STEINHORST, Directrice stratégie, planning et finances à la direction technique d'Airbus Group

Jean-Claude THOENIG, CNRS et université de Paris-Dauphine

André ULMANN, Président de Cemag consulting

Pierre VELTZ, ancien PDG de l'Établissement public de Paris-Saclay, membre de l'Académie des technologies

Jean-Marc VITTORI, Éditorialiste au quotidien Les Échos

Etienne WASMER, Co-directeur du laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques à l'Institut d'études politiques

Thierry WELLHOFF, PDG de WELLCOM, président de Syntec RP

Rebondir et se réinventer

La résilience des ETI industrielles

Les ETI industrielles ont payé un lourd tribut à la crise de 2008-2009, mais celles qui ont résisté se montrent à nouveau conquérantes, tournées vers la croissance, l'investissement et l'exportation. Pour nombre d'entre elles, la crise a représenté un point d'inflexion à partir duquel elles ont su rebondir et se réinventer. Il y a un avant et un après 2009.

Cette étude, construite à partir de témoignages de dirigeants de PME et d'ETI, explore la capacité de ces entreprises à encaisser les chocs, surmonter des événements graves, se redéployer et *in fine* s'approprier ces épisodes difficiles, en d'autres termes à faire preuve de « résilience ».

Parmi les facteurs de résilience observés, on retiendra : l'inscription de ces entreprises dans un temps long (le « dur désir de durer ») ; l'alliance de la prudence patrimoniale et de l'audace entrepreneuriale (également appelée « ambidextrie ») ; la force du capital social constitué ; l'attention portée au facteur humain ou encore une façon originale de conduire l'innovation. La résilience et le dynamisme de nos ETI industrielles sont une chance pour l'économie française et une source d'inspiration pour les PME qui ont le potentiel de se hisser demain au rang d'ETI.

Dans la même série, chez le même éditeur



Paroles d'ETI

22 €



www.la-fabrique.fr



Presses des Mines



COLLÈGE DES
BERNARDINS

ISBN : 978-2-35671-473-2
ISSN : 2495-1706