

Bienvenue dans la performance

Le métier de Wikane est d'installer les PME dans une croissance forte et régulière, en agissant de manière synchronisée sur toutes les fonctions qui participent au développement : stratégie cohérente, outils financiers adaptés, marketing ambitieux, commercial structuré, organisation interne adéquate...

Cette démarche, conduite en lien étroit avec le dirigeant, suppose une réflexion stratégique de haut niveau et une mise en œuvre opérationnelle rigoureuse, pilotées avec inspiration et talent.

Elle est portée par des consultants de haute volée, capables de susciter la confiance des dirigeants et de mobiliser les énergies.

Pour les entreprises clientes, les bénéfices sont tangibles : enrichissement du portefeuille clients, croissance supérieure à celle du marché, rentabilité accrue, valorisation de la société.

Wikane regroupe 20 cabinets en France et en Suisse.



info@wikane.com www.wikane.com En couverture : Bruno Bonnell, P-DG de Robopolis

L'Accélérateur est édité à 20 000 exemplaires par la société WIKANE, au capital de 385 000 euros 1 rue Royale 74000 Annecy Tél.: 04 50 51 97 21 Fax: 04 50 51 97 30 info@wikane.com www.wikane.com Directeur de publication : Michel Courtois Direction artistique : The Creative Factory Réalisation graphique : Heva Cibles EDITO < 3

4//5 Bruno Bonnell repart de zéro avec la robotique

- Face à la crise, Epur Nature choisit le recentrage
- 7 Toute la Soudure, ou comment rebondir de 16 % après la crise
- 8 Cell Expert entame sa Renaissance
- 9 Conférence : le dirigeant de PME est-il un homme comme les autres ?

10//13 Dossier : PME, des fonds propres pour vous financer

Témoignages de sociétés de Bourse, de capital développement et de cautionnement de prêts

14//15 Airshow, vers le retour du dirigeable en France

16//17 Pourquoi les dirigeants de PME ont tant de mal à déléguer

Capelec, un industriel français à la conquête du monde

Benoit Laval, sportif de haut niveau et dirigeant

20 Deveum, la croissance à trois chiffres en toute sérénité

Après les spams, MailinBlack cherche une nouvelle cible

22//23 Brèves

Qu'avons-nous fait de ces 20 ans ?

uand Wikane est née en 1990, avec le projet de conseiller les dirigeants de PME sur le développement de leur entreprise, nous étions des pionniers qui suscitaient le doute, voire l'incrédulité.

Vingt ans plus tard, notre métier est connu et reconnu : les dirigeants savent que le conseil de haut niveau est à leur portée et qu'il marche ! Autrement dit, qu'il rapporte bien davantage qu'il ne coûte.

Qu'avons-nous fait de ces 20 ans ?

Nous avons étendu notre concept de départ, l'industrialisation de la démarche commerciale dont nous sommes les inventeurs, à une approche multiniveaux : une PME qui vise une croissance forte et durable doit utiliser cinq leviers, la stratégie, la finance, le marketing, le commercial et l'organisation.

Malgré l'entrée en scène de l'informatique et de l'internet, malgré l'arrivée de nouveaux modèles économiques, nous avons constaté que la PME elle-même avait peu changé. Toujours les mêmes forces, la réactivité et l'adaptabilité; toujours les mêmes travers, la tentation du repli à la moindre crise et le peu d'attention accordée à la rentabilité, pourtant décisive pour muscler ses fonds propres.

En 20 ans, nous avons aidé de nombreux dirigeants à faire grandir ou repartir leur entreprise. Nous avons admiré leur énergie, leur courage, leur imagination, leur capacité de travail.

Nous avons aussi développé une conviction qui s'impose maintenant à nous comme une évidence : les PME gagnent quand elles prennent leur destinée en main, plutôt que de se laisser porter au fil de l'eau ; et quand elles font de leur croissance et de leur rentabilité la priorité qui ordonne toutes les autres.

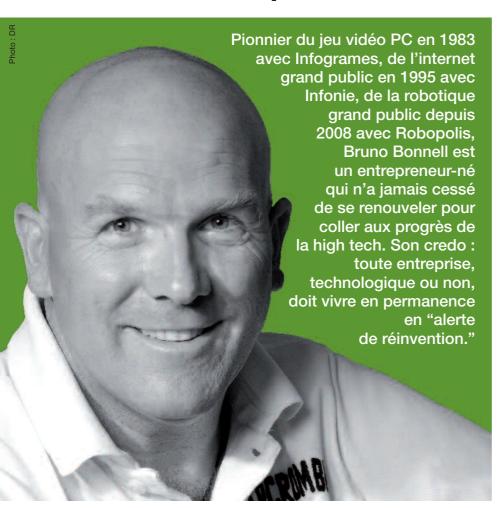
Les dirigeants qui témoignent dans ce numéro sauront, nous l'espérons, vous en convaincre.

L'équipe Wikane

PAROLE D'EXPERT 4//5

Bruno Bonnell, P-DG de Robopolis :

"Toute entreprise doit se réinventer en permanence"



Bruno Bonnell, dirigeant de Robopolis: "Vous ne pouvez pas entreprendre si vous vivez dans l'obsession du

contexte économique

Vous avez créé ou participé à la création d'une trentaine de sociétés, vous avez dirigé avec Infogrames une société de taille mondiale. Où avez-vous trouvé l'énergie de repartir à 49 ans avec Robopolis, deux salariés à l'époque?

C'était un projet très "instinctif": je ne me voyais pas faire autre chose et j'étais persuadé que la robotique allait exploser en quelques années. La suite m'a donné raison puisque nous sommes très en avance sur notre plan de marche: à titre d'exemple, nous comptons 1 600 revendeurs dont la Fnac, Boulanger et Carrefour, alors que nous en avions 5 à nos débuts.

"Ce qui compte, ce n'est pas la taille des vagues ou la force du vent mais la solidité de votre bateau"

Pourtant, vous saviez à partir de 2008 que l'économie mondiale vivait sa crise la plus grave depuis 1929 ?

Vous ne pouvez pas entreprendre si vous vivez dans l'obsession du contexte économique global. C'est exactement comme pour les marins : ce qui compte, ce n'est pas la taille des vagues ou la force du vent, mais la solidité de votre bateau. Et sur un segment aussi porteur que la robotique (lire encadré ci-dessous), j'étais sûr de ne pas me tromper. Depuis 2006, nous avons progressé en moyenne de 212 % par an!

Ce qui pose d'autres problèmes, liés à la gestion d'une croissance aussi rapide...

Nous sommes très vigilants sur ce point. Nous suivons de près notre besoin en fonds de roulement pour éviter tout effet de ciseaux. Je veille à ce que mes collaborateurs grandissent à la même vitesse que l'entreprise : ils doivent réaliser que nous traversons une période faste et qu'il faut se préparer à affronter un jour des retours de vague.

Enfin, je m'assure que Robopolis ne s'écarte pas trop de son axe : l'opportunisme peut tuer une entreprise.

Un marché en croissance vertigineuse.

Entrepreneurs en quête de marchés porteurs, la robotique vous intéresse! D'après les estimations du cabinet américain ABI Research, le marché mondial de la robotique domestique devrait passer de 700 millions de dollars en 2010 (7 millions de robots vendus) à plus de 18 milliards en 2015 (80 millions d'unités),

soit plus de 90 % de croissance annuelle. Robopolis profite pleinement de cette euphorie : son chiffre d'affaires est passé en quatre ans de 1 à 20 M€, son nombre de salariés de 2 à 25 ; quant aux ventes du Roomba, son robotaspirateur, elles sont passées de 1000 à 100 000 unités par an.

global."

Bruno Bonnell en quelques dates

- 1959 Naissance en Algérie française
- 1981 Diplôme d'ingénieur chimiste de CPE Lyon
- **1982** Ecrit *Pratique de l'ordinateur familial*, un succès de librairie
- 1983 Après avoir essuyé les refus de 16 banques, crée la société Infogrames, spécialisée dans les jeux vidéo pour PC
- 1993 Introduit Infogrames en Bourse
- 1995 Crée Infonie, premier fournisseur d'accès internet grand public
- 2000 Infogrames compte 3 500 collaborateurs et réalise 800 M€ de chiffre d'affaires
- 2006 Rachète Robopolis, petit distributeur de robots personnels
- 2007 Quitte Infogrames, devenue entre-temps Atari
- 2008 S'engage à 100 % dans la direction de Robopolis
- **2010** Ecrit *Viva la robolution* Robopolis est devenue le n°1 européen de la robotique

Rester fidèle à son axe, n'est-ce pas s'interdire d'évoluer ?

Non, c'est s'interdire d'évoluer de manière hasardeuse ou non réfléchie. Une entreprise doit avoir un axe de développement générique qui est un peu le tronc de l'arbre; si une nouvelle branche pousse, mieux vaut la séparer du tronc et créer une nouvelle société. Dans le cas de Robopolis, l'axe générique est le robot personnel: la société en distribue, en développe pour son propre compte et crée des logiciels applicatifs. Mais elle n'ira pas sur le marché des robots industriels, même s'il est porteur.

Donc, il faut régulièrement s'interroger et valider sa stratégie ?

J'irai plus loin : un dirigeant doit régulièrement réinventer sa société, c'est-à-dire la décliner en "versions" successives pour s'adapter aux progrès de la technologie, aux demandes des clients, au rythme des marchés, etc. C'est particulièrement vrai dans la high tech, où les évolutions produits s'opèrent à un rythme phénoménal. Dans des secteurs traditionnels, cela reste un fondamental de la direction d'entreprise : vous devez savoir ce qui se passe dans votre environnement, et pour cela lever le nez du quidon.

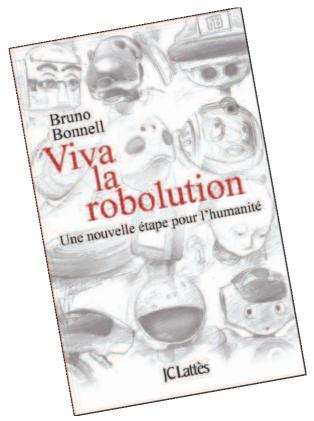
Regardez la mécanique générale, aujourd'hui en grande difficulté : elle n'en serait sans doute pas là si elle s'était attachée depuis dix ans à réduire sa dépendance à l'automobile.

"Règle n°1 pour bien faire le métier de dirigeant : rester vrai"

En tant que dirigeant, quelle règle adoptez-vous pour bien faire votre métier ?

Une seule règle : rester vrai ! Si votre entreprise est la projection fidèle de votre personnalité, elle connaîtra un développement harmonieux. Il faut savoir se regarder avec objectivité : suis-je fait pour être champion du monde ou champion régional ? pour diriger une société de 2 millions ou de 100 millions de chiffre d'affaires ? pour innover ou pour gérer ?

Pour ma part, je sais que je suis le cœur de Robopolis - c'est-à-dire le pôle créatif - plus que son cerveau. J'évite de m'inventer des qualités que je n'ai pas et je m'entoure de gestionnaires compétents. Mon ambition, c'est d'abord de vivre ma passion - j'ai construit mon premier robot à l'âge de 10 ans - et de participer à la révolution qui se prépare : la robotique va bouleverser notre environnement quotidien, bien plus encore que l'informatique.



A lire

Viva la robolution, paru en mai dernier, s'est déjà vendu à 5 000 exemplaires.





Robots à tout faire: Le Roomba, produit-vedette de Robopolis, aspire jusqu'à $80 \text{ m}^2 \text{ de}$ sols en autonomie totale puis revient à sa base pour se recharger. La société lyonnaise distribue aussi des robots pour tondre la pelouse, des robots éducatifs et même un chien-robot dont le comportement s'inspire de celui de l'animal.

REBOND 6//7

Epur Nature évite le piège de la diversification - dispersion



Christian Piétri, dirigeant d'Epur Nature :

"Nous avons réalisé que les diversifications consommaient beaucoup d'énergie pour peu de résultat. Il fallait revenir à notre métier de base." Comment choisir entre métier d'origine et diversification quand votre marché se retourne brutalement? L'exemple d'Epur Nature (37 personnes, CA 8 M€), spécialiste des stations d'épuration par filtre planté de roseaux, montre que c'est une question de timing : en écartant la diversification dans l'urgence pour se consacrer à son cœur d'activité, la PME a fait le bon choix.

2009 restera dans la mémoire de Christian Piétri, P-DG d'Epur Nature, une année noire côté chiffre d'affaires; mais une année instructive puisque la diversification initiée un peu plus tôt a été écartée au profit d'un recentrage fructueux sur le métier de base. "Il y avait urgence car les appels d'offres des communes, passage obligé pour vendre, avaient baissé de 40 %, explique Christian Piétri. Mais avec le recentrage opéré sur les six premiers mois de 2010, nous avons rattrapé notre retard."

Epur Nature installe dans des petites communes des stations d'épuration par filtre planté de roseaux : une technique écologique, économique à l'achat et peu coûteuse à l'exploitation. Les installations se sont multipliées depuis dix ans et la PME en a largement profité (70 % de part de marché). Jusqu'au coup de frein de 2008 : "les communes ont suspendu leurs appels d'offres. Au même moment, des sociétés venues de la dépollution des sols ou de l'épuration industrielle ont tenté leur chance dans notre métier" raconte Christian Piétri.

Or, depuis quelque temps, Epur Nature avait exploré plusieurs pistes de diversification: achat d'une licence autrichienne sur un procédé de purification de baignades naturelles, salons à l'étranger, mailings ciblés vers des industriels grands consommateurs d'eau... Fallait-il chercher le salut dans cette voie ou dans l'activité de base? "Avec l'aide de Wikane, nous avons réalisé que ces diversifications consommaient beaucoup d'énergie pour peu de résultat. Il fallait revenir à notre métier de base et muscler notre fonctionnement."

Courant 2009, les chantiers internes se multiplient : création de services (travaux, études, commercial, achats), avec pour chacun un responsable identifié ; mise en place de méthodes de prospection formalisées, d'objectifs mensuels de visites et de fiches produits pour harmoniser le discours des ingénieurs ; intégration d'un bureau d'études de Lyon en avril 2010, ce qui permet une démarche plus volontaire vers les maîtres d'ouvrage et une identification plus précoce des projets neufs.

Entre-temps, les pistes de diversification ont montré leurs limites : un vide juridique bloque les créations de baignades naturelles et côté industriel, le cycle de vente est plus long que prévu.

Début 2010, Epur Nature n'est plus la même société: "l'information circule mieux, j'ai une meilleure vision de l'activité et je suis moins pris par l'opérationnel" note Christian Piétri. Les appels d'offres repartent et la PME en remporte davantage: 31 % de taux de transformation contre 26 % jusque là. De plus, à la surprise de son dirigeant, elle concrétise par deux marchés une diversification imprévue: la déshydratation des boues de grosses stations d'épuration. "Nous serons profitables en 2010 sur notre métier de base, se réjouit Christian Piétri. L'export? J'y pense toujours. Mais ce sera pour 2011, et sans brûler les étapes."

20 % de recul en 2009, 16 % de croissance en 2010 : Toute la Soudure (20 personnes, CA 3,6 M€), spécialiste des matériels pour la soudure au gaz, a magnifiquement rebondi après la crise et compte doubler de taille ces cinq prochaines années. Eric Graulier, P-DG, s'y emploie autour de cinq axes stratégiques.

Comment Toute la Soudure a rebondi de 16% après la crise

Axe n°1: capitaliser sur ses points forts

Toute La Soudure (TLS) réalise aujourd'hui 80 % de son activité en France, les 20 % restants étant répartis sur une douzaine de pays d'Europe et d'Afrique. Il était donc tentant, pour faire face à la crise, de chercher de l'activité à l'export. Eric Graulier a fait le pari inverse :

"Nos atouts majeurs sont la qualité de nos gammes et notre extrême réactivité pour livrer : nos utilisateurs n'ont plus aucun stock de réserve et ne veulent pas être stoppés au milieu d'un chantier. Mieux vaut capitaliser sur ces atouts en France qu'à 10 000 km de nos bases." L'export reste un gisement de croissance, mais pour plus tard.

Axe n°2: restructurer pour gagner en efficacité

Une PME qui souffre doit muscler son organisation interne! TLS améliore son process de production pour doper ses rendements. Les achats font un gros effort de rationalisation, avec par exemple la mise en place de programmes de commandes. Au commercial, une personne est dédiée au back-office tous les après-midi pour libérer les vendeurs. Et grâce au redémarrage des ventes en 2010, un commercial supplémentaire a été embauché début octobre.

Axe n°3 : remplacer le bouche-à-oreille par une vraie prospection

TLS, comme la majorité des PME, trouvait ses clients par le bouche-à-oreille. "J'ai réalisé que nous avions une marge de progression énorme" reconnaît Eric Graulier, qui a déployé depuis une prospection de grande ampleur appuyée sur des fichiers de qualité, tout en redécoupant les régions des commerciaux : "il y a des prospects que nous ne visitions jamais, faute de temps et faute même de savoir qu'ils existaient."

Autre décision importante, l'arrêt des contrats avec les agents multicartes : ils n'étaient pas assez pointus techniquement pour enlever de belles affaires.

Axe n°4: s'appuyer sur un relais extérieur

Difficile d'installer le changement dans une entreprise créée par son père, et qu'on dirige avec son épouse : "on a ses propres vérités, mais elles ne sont pas toujours bonnes." Pour trouver des idées et un nouveau souffle, Eric Graulier a fait appel à Jean-Michel Wilmet, consultant Wikane. Suite à son audit initial, ce dernier conduit les chantiers, présente chaque semaine un point d'avancement et étudie de nouveaux outils (ERP, magasin de stockage...). "Sans cet apport extérieur, nous aurions fait au mieux 5 ou 6 % de croissance. Mais pas 16 %."

Axe n°5: éviter de se rendre indispensable

Pas question pour Eric Graulier de se cramponner à la barre et de faire face sur tous les fronts. "Il y a des missions que je garde, par exemple le suivi relationnel des clients stratégiques, mais aucun dirigeant n'est parfait ni éternel. Donc je préfère recruter des gens compétents et déléguer. D'ailleurs, je n'ai pas eu besoin de travailler davantage pour faire 16 % de mieux en 2010."

Le P-DG a également en tête une possible revente à terme – très difficile quand la PME repose à 100 % sur les épaules de son dirigeant – et tout simplement, l'envie de ne pas consacrer entièrement sa vie au travail...





Miser sur le marché français, améliorer son efficacité interne, professionnaliser sa prospection : pour repartir de l'avant, Toute La Soudure a travaillé ses fondamentaux.

REBOND (8

Huit ans après sa création, Cell Expert voulait se relancer pour changer de dimension et assurer sa pérennité. Un projet de développement baptisé Renaissance a été mis sur pied. Sa priorité : industrialiser la fonction commerciale.

Prospection commerciale: Cell Expert entame sa "Renaissance"

"C'est comme si huit ans après la création de la société, on repartait de zéro avec un nouvel élan." Thierry Pfrimmer, dirigeant de Cell Expert, s'est engagé avec conviction dans la transformation de la démarche commerciale de sa société.

Et les quatre personnes de son équipe suivent avec enthousiasme: "ce sont des bons, chacun est calé dans son rôle, ils sont motivés et heureux de travailler."

Cell Expert, malgré sa taille modeste (CA 1,2 M€), dispose de solides atouts. Ce spécialiste de la distribution des piles aux professionnels propose une gamme de 450 références et bénéficie d'une forte image d'expertise technique. De plus, le marché est porteur. L'audiovisuel public, le médical, la police, l'armée sont des consommateurs importants de piles; chez les OEM, second grand segment, l'intégration de piles dans un produit neuf génère des volumes de plusieurs centaines de milliers d'unités.



dirigeant de Cell Expert: "Désormais, nous choisissons nos cibles avec soin. nous constituons des fichiers de qualité et nous les travaillons

Thierry Pfrimmer, Pourtant, huit ans après sa création, Cell Expert manquait encore de carrure face à des concurrents qui comptent en général 10 à 20 personnes. "C'est un cercle vicieux : à quatre personnes, votre activité commerciale est parasitée en permanence par des tâches annexes et ne rend pas assez pour faire de la croissance." La prospection, de l'aveu même du dirigeant, avait aussi un caractère un peu empirique. D'où le lancement du projet Renaissance.

Il est structuré autour de trois axes. D'abord, l'amélioration des outils de reporting, afin d'avoir une méthodiquement." vision claire et instantanée des clients perdus ou renouvelés. Ensuite, la mise en place d'une prospection différenciée pour les grands utilisateurs et pour les OEM; ces derniers demandent plus d'efforts d'approche mais génèrent, on l'a vu, des volumes considérables.



Troisième axe, l'industrialisation de la prospection. "Nous avions l'habitude de nous lancer en prenant le téléphone d'entrée de jeu ou en allant sur des salons, explique Thierry Pfrimmer. Désormais, nous choisissons nos cibles avec soin, nous constituons des fichiers bien renseignés et nous les travaillons méthodiquement, par vagues successives de mailings et d'e-mailings."

Choisir ses cibles, c'est par exemple viser les hôtels indépendants et écarter les franchisés, qui dépendent d'une centrale d'achats ; approcher les associations de chasse quand on découvre que les chasseurs utilisent de puissantes lampes-torches; ou côté OEM, dénicher de nouvelles applications et remonter alors aux fournisseurs qui les proposent. Cell Expert a également ouvert une agence pour couvrir le grand Sud-Ouest, secteur à potentiel qu'elle touchait peu depuis son siège parisien.

"Quand j'ai créé la société en 2002, rappelle Thierry Pfrimmer, j'ai fait un énorme travail de prospection qui a porté ses fruits seulement un an après. Renaissance n'a démarré que fin juillet, nous avons déjà étoffé notre portefeuille prospects : tout va bien."

CONFERENCE (9

Le temps d'une conférence qui mêle expertise professionnelle et traits d'humour, le conférencier Wikane trace par tableaux successifs le portrait des dirigeants de PME qu'il croise depuis vingt ans. Des éloges, des anecdotes, des succès, des échecs : il y en a pour tous les goûts et l'orateur lui-même ne s'exclut pas du jeu : "des erreurs, j'en ai fait un wagon." A découvrir d'urgence !

Le dirigeant de PME est-il un homme comme les autres?

e dirigeant de PME qui trace son sillon en solitaire depuis des années a rarement le temps de lever le nez du guidon pour découvrir le paysage qui l'entoure.

Avec Le dirigeant est-il un homme comme les autres ?, il découvre que ses homologues partagent ses interrogations et ses succès et qu'il n'est pas le seul à jouer les hommes-orchestre : tout dirigeant est à la fois un expert technique, un stratège, un gestionnaire, un manager, un commercial, un communicant, un financier, etc. "Il faut être incroyablement polyvalent et c'est cet éclectisme obligé qui nous a donné l'idée directrice de la conférence : tracer un portrait du métier en dix tableaux."

"Il faut être

faire un bon

ce qui nous a

incroyablement

polyvalent pour

dirigeant; c'est

donné l'idée de

cette conférence."





Wikane, c'est 20 années de conseil auprès d'une multitude de dirigeants de PME en quête de croissance, et une kyrielle d'anecdotes glanées au fil des années.

Beaucoup de dirigeants se reverront sans doute lors d'un rendez-vous difficile avec leur banquier : "très souvent, parce c'est le banquier, on se souvent, parce c'est le banquier, on se met psychologiquement en situation

d'infériorité. Au pire, certains ont l'impression de redevenir un petit garçon en culottes courtes."

Ils se reconnaîtront dans ce "galérien" qui traîne depuis des années des difficultés de trésorerie, un conflit d'associés ou un collaborateur déficient mais

difficile à remplacer : "ne croyez pas que ça finira par passer. Une galère, ça passe quand on s'en occupe et on ne s'en occupe jamais assez tôt."

Les dirigeants ont du brio

Le conférencier Wikane témoigne de situations incroyables dont des dirigeants se sont sortis avec brio. Exemple, ce repreneur d'une PME de 25 personnes qui demande 3 millions d'euros à sa banque et les obtient, simplement parce qu'il n'imagine pas une seconde qu'on puisse lui dire non. Cet autre, si timide et maladroit en entretien commercial qu'il en devient sympathique et signe de très belles affaires. Cet autre encore, en recul de 20 % en 2009, qui a l'audace de racheter un concurrent dont le métier est complémentaire du sien et devient ainsi plus profitable qu'avant la crise.

On ressort de cette conférence avec le sourire, riche de multiples pistes pour "sortir du cadre" et piloter sa PME autrement. Pour passer à l'action, reste à se souvenir de cette conviction défendue par Wikane : "la réussite ou l'échec d'une PME ne s'expliquent pas par la conjoncture, le moral des ménages ou le prix des matières premières ; elle résulte de l'action de son dirigeant, de ses choix et de sa volonté d'aller de l'avant."



DOSSIER (10//11

Structures de financement cherchent bons dossiers désespérément

Le manque de fonds propres, voire de trésorerie. c'est le talon d'Achille d'une majorité de PME : il peut les empêcher de financer une stratégie de croissance, de saisir des opportunités d'acquisition, de résister aux aléas de la conjoncture. de préparer une transmission... De plus, la crise des dernières années n'a pas assoupli l'attitude des banques à l'égard des petites entreprises, bien au contraire.

Pourtant, partout en France, il existe des structures prêtes à financer les PME. Beaucoup disent manquer de bons dossiers : il existe donc des fonds qui ne demandent qu'à être employés!

Ces structures peuvent agir dans le cadre d'une entrée minoritaire au capital, d'une introduction en Bourse, d'une garantie de prêts... Elles recherchent la plupart du temps une sortie avec plus-value mais n'ont jamais pour ambition de "prendre le pouvoir": le dirigeant peut donc accepter de le partager pendant quelques années pour faire franchir un cap décisif à son entreprise.

L'Accélérateur est allé à la rencontre de ces financiers pour les interroger sur leurs convictions et leur demander de décrire les "candidats idéaux" qu'ils rêvent de rencontrer. Deux enseignements se dégagent de ce rapide Tour de France.

Le premier, c'est que les structures de financement restent très sélectives : "fonds disponibles" ne veut pas dire "offerts à tous" ! Ce qui ne doit pas dissuader les dirigeants de saisir ces opportunités. Le second, c'est que la plupart se disent prêts à intervenir dans des PME réalisant seulement 5 M€ de chiffre d'affaires, pourvu qu'elles soient porteuses d'un vrai projet de développement. Alors, pourquoi ne pas tenter votre chance ?

Pierre-Philippe Jarre*, Viveris Management: "Aider des PME bien positionnées à devenir des acteurs visibles."





* Pierre-Philippe Jarre est Directeur d'Investissement au sein du pôle Capital développement - LBO de Viveris Management.

Quel est votre objectif quand vous entrez au capital d'une entreprise ?

Nous investissons dans des PME rentables, engagées dans des secteurs en croissance, le plus souvent positionnées sur des niches de marché. Nos PME doivent avoir quelques années d'activité. Le renforcement des fonds propres joue alors le rôle d'un puissant levier : une société modeste peut devenir en quelques années un acteur significatif. D'ailleurs, notre objectif de gain est de doubler la mise.

Quel intérêt pour le dirigeant ?

L'apport de fonds propres peut servir à réaliser une croissance externe, à développer un nouveau produit ou un nouveau marché. Autre scénario, la transmission : nous montons une opération dans laquelle le nouveau manager investit au capital (200 000 à 300 000 € minimum), tout en permettant au dirigeant en place d'externaliser une partie de son patrimoine. Ce tandem s'attache alors à opérer une transition managériale et à préparer la transmission ou une cession de la société, qui a bénéficié entre-temps de l'élan donné par l'opération.

Les modalités de sortie peuvent être une entrée en Bourse, une cession aux actionnaires en place, une revente aux managers ou au bras droit, ou une cession industrielle qui permet de dégager les meilleures plus-values.

Existe-t-il des « bons candidats » qui s'ignorent ?

Nous avons en portefeuille des PME dont nous sommes allés "chercher" le dirigeant alors que ce dernier ne voulait pas ouvrir son capital! C'est le paradoxe de ce métier : nous recevons chaque année 100 à 150 dossiers et nous en retenons cinq en moyenne, compte-tenu de notre haut niveau de sélectivité ; et en parallèle, nous devons nous battre pour convaincre certains dirigeants que leur entreprise peut franchir un seuil de croissance majeur si elle renforce ses fonds propres.

Viveris Management

Prises de participation minoritaires dans des PME de 5 à 50 M€ de chiffre d'affaires.

Durée moyenne d'investissement : cinq ans. Montant d'investissement : de 1 M€ à 5 M€.

130 sociétés en portefeuille. 326 M€ investis depuis 2000.

Périmètre d'intervention : grand Sud-Est.

Alexandre Foulon*, Edmond de Rothschild Investment Partners: "Nous investissons dans des PME de 5 M€ de chiffre d'affaires.'





Alexandre Foulon est directeur associé d'Edmond de Rothschild Investment Partners.

Est-il concevable de porter le nom Edmond de Rothschild et d'investir dans des PME à cinq millions d'euros de chiffre d'affaires ?

Oui, si ces PME sont rentables et porteuses d'un projet de développement digne de ce nom. Nous investissons dans toute la France et dans tous les secteurs d'activité. Nous finançons selon les cas de la croissance interne, externe ou la préparation d'une transmission. Quel que soit le scénario, le nom "Rothschild" donne à l'entreprise un très fort capital d'image, car nous communiquons sur nos participations.

> "Beaucoup de dirigeants se croient "trop petits" pour nous intéresser, ou pensent que nous investissons dans le web et les biotechs'

Etes-vous à la recherche de nouveaux dossiers ?

En permanence. Nous détectons des PME prometteuses dans des salons, ou bien au travers d'articles de presse, de notre réseau d'apporteurs comme les cabinets de conseils, les banques. L'équipe prend un vrai plaisir à visiter les entreprises, à rencontrer les dirigeants ; en particulier quand ils ont une personnalité d'entrepreneur et qu'ils sont porteurs d'une vision stratégique.

Est-il difficile de faire comprendre qu'une ouverture du capital est une opportunité?

Certains dirigeants ont une opposition de principe. Mais beaucoup manquent cette opportunité pour de mauvaises raisons : ils se croient "trop petits" pour nous intéresser, ou pensent que nous investissons uniquement dans le web et les biotechs. Or, nous avons par exemple en portefeuille une société d'analyse de sols qui veut ouvrir des agences partout en France : le métier est classique et le mode de développement plus encore...

Quel genre d'investisseur êtes-vous?

Un investisseur actif, qui ne s'immisce pas dans la gestion quotidienne mais supporte et guide le dirigeant sur les aspects-clés : progression du CA et de la rentabilité, stratégie, organisation qui anticipe et facilite la croissance.

Edmond de Rothschild

Prises de participations 35 minoritaires dans des portefeuille, 800 M€ PME de 5 M€ minimum de chiffre d'affaires. moyenne France. Durée d'investissement : 5 ans.

sociétés gérés. Périmètre d'intervention:

DOSSIER (12//13

Robert de Vogüe, président d'Arkéon Finance: "La Bourse est une source de financement inépuisable pour les PME."

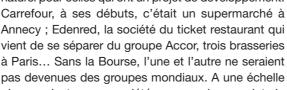
Introduire en Bourse des PME, n'est-ce pas une drôle d'idée?

La Bourse est le mécanisme de financement le plus

naturel pour celles qui ont un projet de développement. plus modeste, une société avec un bon projet de développement qui vaut 5 M€ peut lever 1 M€; pourquoi écarter une telle opportunité ?

Rentrer en Bourse, n'est-ce pas s'imposer de fortes contraintes?





Les PME seront-elles plus nombreuses à aller en Bourse ces prochaines années?

La Bourse ne représente que 1 % de leur financement alors que c'est une source quasi inépuisable. De plus, quand vous êtes coté, vous bénéficiez d'une visibilité et d'une crédibilité très supérieures vis-à-vis de vos clients et partenaires. Et pour les dirigeants qui souhaitent rendre progressivement liquide leur patrimoine professionnel tout en continuant à développer leur entreprise, l'introduction en bourse est une réponse parfaite.

Vos critères pour choisir une entreprise?

Son potentiel de croissance et son dirigeant, dont nous évaluons la capacité managériale : si sa PME compte 20 salariés, sera-t-il encore l'homme de la situation avec 100 personnes? En revanche, la taille compte peu : plus de la moitié des sociétés que nous introduisons réalisent moins de 5 M€ de chiffre d'affaires.

Arkéon Finance

Société de Bourse - Introduction de PME sur le Marché libre.

Durée minimale d'investissement : cinq ans. 43 PME financées en 3 ans dans le cadre de

29 M€ levés sur le 1er semestre 2010. Périmètre d'intervention : France.



Patrick Fournier, Somupaca: "Nous aidons les dirigeants à travailler avec

les banques."

Somupaca a la particularité d'être une coopérative et de travailler avec le Crédit Coopératif. Drôles de choix pour un établissement de crédit...

...mais faciles à comprendre quand on sait que nous avons été créés par des organisations patronales et des collectivités locales ! Notre objectif n'est pas de "faire de la finance" mais de garantir des prêts et plus généralement, d'aider les dirigeants à travailler avec les banques : présenter un dossier, argumenter, savoir négocier, entretenir la relation, etc.

Qui chez vous décide de garantir ou non

Nos comités d'agrément départementaux, constitués pour l'essentiel de chefs d'entreprise : ils complètent l'évaluation financière des dossiers par une analyse technique et professionnelle. Ainsi, notre approche est avant tout industrielle.

Si nous refusons un dossier, nous expliquons pourquoi. Et quand nous l'acceptons, nous donnons aussi des conseils, par exemple un montage juridique, un plan de formation pour accompagner l'achat d'une machine, etc.

"Les dirigeants se vendent sur leur savoir-faire technique, le banquier est un généraliste qui ne s'engage pas quand il ne comprend pas"

Pourquoi est-il important d'accompagner les dirigeants sur ce volet financier?

Les relations avec les banques sont délicates et fragiles. Les dirigeants cherchent à se vendre sur leur savoir-faire technique, alors que le banquier est un généraliste qui ne s'engage pas quand il ne comprend pas. Chez les créateurs, beaucoup passent ainsi très vite de la naïveté à la désillusion... De façon générale, 80 % des dirigeants ne connaissent que 20 % des possibilités de financement qui s'offrent à eux.

Votre rôle est-il reconnu en PACA?

Nous comptons aujourd'hui 500 entreprises sociétaires mais Somupaca doit encore travailler pour accroître sa notoriété. Les PME qui marchent très bien n'ont pas besoin de nous pour obtenir un crédit, mais pour la majorité, cela reste difficile et coûteux : 0,5 à 0,7 % du prêt s'ils passent par une société de caution mutuelle, alors que les 3 % qu'ils engagent chez nous leur sont remboursés au terme de l'opération.

Somupaca - Toulon

Cautionnement de crédits moyen et long terme et de crédits bail, pour des PME de 0,5 à 50 M€ de chiffre d'affaires.

Durée des crédits : de 3 à 15 ans selon les cas. 12 M€ de crédits cautionnés chaque année. Périmètre d'intervention : région PACA.

Gil Vauquelin, directeur de la CDC Alsace: "L'ouverture du capital ne doit pas être le dernier recours."



Le FSI a-t-il beaucoup investi en Alsace à travers ses différents fonds régionaux ?

Nous en étions fin 2009 à 35 millions d'euros investis dans un "stock moyen" de 45 entreprises, sachant que nous engageons 10 à 15 nouveaux dossiers par an et qu'à l'inverse, certains fonds arrivent au terme de leur cycle. Il s'agit de sociétés de 10 à 15 M€ minimum de chiffre d'affaires, représentatives du tissu économique alsacien : de la métallurgie, de la chimie, des biotechnologies, des TIC, du service, etc. Et surtout, il s'agit de sociétés porteuses d'une stratégie de croissance et créatrices de valeur.

Avez-vous du mal à les détecter ?

Les fonds constatent que le vivier de bons candidats n'est pas si riche. Mais en parallèle, les dirigeants dont les entreprises seraient éligibles ne se manifestent pas forcément. Ils ont une vision très élitiste du FSI et estiment qu'ils ne sont "pas assez bien" pour y prétendre. A nous, donc, de faire un travail de prospection pour les convaincre et leur expliquer notre rôle : le FSI se distingue en tant qu'investisseur avisé et patient.

Quelles sont les principales incompréhensions ?

L'ouverture du capital est considérée trop souvent comme la solution de dernier recours, quand on a frappé à toutes les portes pour obtenir des crédits. Nous voyons arriver ainsi des dossiers qui auraient été éligibles un an plus tôt, quand l'entreprise se portait mieux... Ouvrir son capital, c'est le fruit d'une vraie réflexion : à combien ouvrir ? autour de quel projet, de quelle création de valeur ? à quel moment de la vie de son entreprise ?

"Même si nous restons très sélectifs, nous avons des ressources pour financer les projets de développement"

Le "mode d'emploi" des différents types de financement est-il bien compris ?

Il faut souvent rappeler que les crédits bancaires court terme financent l'exploitation, les crédits moyen ou long terme les investissements. Quant aux fonds propres, ils sont destinés aux politiques de croissance via l'export, la R&D, les acquisitions, etc. Même si nous restons très sélectifs, nous avons des ressources pour financer ces projets de développement.

Fonds stratégique d'investissement (FSI)

Prises de participation minoritaires dans des PME de croissance (CA médian 5 M€, effectif médian 38 salariés).

Durée moyenne d'investissement : 5 ans. 1,8 milliard d'euros investis dans plus de 600 PME. Périmètre d'intervention : France.

LEURS PROJETS (14//15

Après le Japon, les Etats-Unis et l'Allemagne, la France pourrait être le 4^e pays au monde à accueillir un dirigeable Zeppelin pour des vols touristiques.

C'est en tout cas l'ambition d'Airshow, n°2 français des vols touristiques en montgolfière, qui cherche des partenaires pour concrétiser ce rêve.

Airshow rêve de réintroduire le dirigeable en France

on, l'histoire des dirigeables ne s'est pas arrêtée en 1937 avec l'incendie du Hindenburg ! Sécurisés par l'emploi de l'hélium, un gaz neutre et ininflammable, trois nouveaux Zeppelin plus petits que leurs ancêtres du XXº siècle volent depuis une dizaine d'années pour le plus grand plaisir des touristes, au Japon, aux Etats-Unis et en Allemagne près du lac de Constance. De quoi faire rêver Daniel Favier, pilote d'avion, passionné de montgolfières et depuis dix ans, dirigeant d'Airshow, le n°2 français des vols touristiques en ballon.

Daniel Favier dirigeant d'Airshow: tour à tour pilote d'avion, instructeur, pilote de montgolfière et dirigeant, il voit maintenant son avenir en Zeppelin.



"Nous faisons voler 6 000 personnes par an sur une trentaine de sites en France, des Flandres au massif du Mont-Blanc en passant par la Bourgogne et les volcans d'Auvergne, décrit Daniel Favier. Airshow est à la fois producteur de voyages et distributeur, à travers ses accords avec des confrères. Mais notre développement bute sur les contraintes techniques propres à la montgolfière."

"Pour le grand public, voler en dirigeable relève du fantasme et de l'inaccessible"

Quelles contraintes ? L'obligation de voler en début ou en fin de journée pour éviter les vents forts, la logistique nécessaire pour rapatrier le matériel après l'atterrissage, le fait de ne pas maîtriser son cap... Côté cœur, Daniel Favier avoue que le charme de la montgolfière, c'est qu'aucun vol ne ressemble à un autre. Mais côté raison, il sait qu'un ballon ne fait pas plus de 130 vols par an et que les annulations le jour même pour cause de météo sont nombreuses. D'où l'idée d'élargir son offre au dirigeable...

"Un Zeppelin vole à 80 km/h, sans bruit pour les passagers : en une heure, vous faites un circuit magnifique. Grâce à ses moteurs, il revient à son point de départ. Il tolère des vents deux fois plus forts qu'une montgolfière. Vous passez de l'aventure à un produit beaucoup plus industrialisable, même si pour le grand public il relève du fantasme et de l'inaccessible."

Ainsi, le dirigeable du lac de Constance transporte 15 000 touristes par an, soit 15 fois plus qu'une montgolfière. Il coûte aussi la bagatelle de 9 millions d'euros et Airshow, qui réalise 1 M€ de chiffre d'affaires annuel, doit impérativement trouver des partenaires.

Ses atouts ? Une réelle avance dans la conception d'une offre à l'échelle nationale, la gestion informatisée des plannings de vols, l'expérience de la vente en ligne (75 % des ventes), les liens privilégiés avec des grands comptes en région parisienne. Et bien sûr, l'expertise du vol en ballon libre. "Nous avons toutes les cartes pour jouer le rôle d'opérateur central,



Les dirigeables d'aujourd'hui, gonflés à l'hélium, transportent 12 passagers dans une nacelle située en partie inférieure de l'enveloppe. Celle-ci est aussi longue qu'un A380!

> explique Daniel Favier. Reste à trouver un ou plusieurs investisseurs, et pourquoi pas un partenaire dans le secteur tourisme."

> Pour clarifier sa stratégie de développement, avec ou sans dirigeable, Airshow avait sollicité au printemps 2010 l'appui de Christophe Turcry, de Wikane.

> Ce dernier sera peut-être à nouveau mobilisé pour faire progresser cette recherche de partenariat. Souhaitons-lui de réussir, ne serait-ce que pour des raisons très égoïstes : qui ne rêverait de s'offrir d'ici deux ou trois ans un survol des châteaux de la Loire en dirigeable ?



TEMOIGNAGE (16//17

"J'aurais du temps pour développer l'entreprise si j'arrivais à déléguer."
"Chaque fois que je confie une tâche, je suis obligé de repasser derrière."
"Je ne me sens pas tranquille si je ne contrôle plus ce qui se passe."
Pourquoi les dirigeants de PME n'arrivent-ils pas à déléguer ? Sans doute parce qu'ils ont un sens aigu de leurs responsabilités et de leur rôle ; sans doute aussi parce que la délégation fait appel à des ressorts psychologiques enfouis...
Décodage d'Olivier Herlin, formateur et coach certifié de Pactes Conseil, qui anime de nombreux stages sur le sujet.

Mais pourquoi avons-nous tant de mal à déléguer ?

Olivier Herlin, formateur chez Pactes Conseil: "Un dirigeant qui a besoin de tout contrôler exprime en réalité un besoin profond d'être reconnu comme compétent."





La plupart des dirigeants sont d'abord des experts techniques

Beaucoup de dirigeants de PME ont commencé seuls, c'est leur expertise technique qui leur a permis de développer leur entreprise. Vis-à-vis de leurs salariés et de leurs clients, leur légitimité repose donc sur le "faire" et non sur le "faire faire". Comment renoncer à un tel capital de confiance? Pour laisser complètement à d'autres le terrain et l'opérationnel, il faudrait mener un véritable travail de deuil. "Beaucoup n'y parviennent jamais ou n'essaient même pas, témoigne Olivier Herlin: c'est souvent un lâcher prise assez douloureux."

Chassez le naturel, il revient au galop

Le dirigeant qui décide de déléguer risque de revenir rapidement à ses premières amours, pour trois raisons au moins : il est le meilleur de son équipe, donc le plus qualifié pour les travaux les plus délicats ; il ne peut pas rester les bras croisés face aux urgences, surtout si ce jour-là son équipe n'est pas au complet ; enfin, quand son métier de dirigeant devient difficile (litiges clients, tracasseries administratives...), il aura toujours la tentation de revenir au terrain pour des raisons de confort et d'estime de soi. "Cette triple force de rappel est puissante et s'exerce en permanence, explique Olivier Herlin. Seul le dirigeant qui délègue avec conviction est capable d'y résister."

Quelques questions

pour commencer à avancer

Prenez quelques minutes pour répondre aux questions ci-dessous : elles vous aideront à identifier vos réticences et peut-être, à commencer à les lever.

- Dans une semaine ordinaire, quel est le pourcentage de mon temps de travail consacré au "faire" (mon ancien métier) et au "faire faire"?
- Quelles sont les activités et missions que je ne peux absolument pas déléguer et qui doivent attendre mon retour si je m'absente quelques jours de l'entreprise?
- Quelles sont mes activités et missions sur lesquelles ma valeur ajoutée de dirigeant est très faible ou inexistante?
- Quelles sont les activités et missions que je pourrais commencer à confier à quelqu'un? A qui?
- Quelles bonnes ou mauvaises raisons je me donne pour ne pas les avoir déléguées jusqu'ici?
- Si je délègue l'une de ces activités ou missions, quelles modalités de suivi faudra-t-il prévoir pour nous placer, mon collaborateur et moi-même, dans un esprit de "co-responsabilité"?

3Déléguer, c'est être capable de faire confiance

"La délégation est souvent enseignée comme une technique alors que c'est un enjeu de développement personnel" annonce Olivier Herlin. Explication: pour déléguer, il faut accepter de faire confiance, c'est-à-dire considérer le monde comme un environnement plutôt bienveillant et sans danger. C'est déjà difficile pour beaucoup d'entre nous; c'est carrément insupportable pour les perfectionnistes, pour lesquels l'oubli du moindre détail prend des allures de drame. Or, déléguer, c'est admettre qu'un autre puisse obtenir le même résultat par un mode opératoire différent.

4 Déléguer, c'est accepter d'alléger le contrôle

Pendant la guerre de Corée, le psychologue Will Schutz avait aidé l'armée américaine à constituer les équipages des sous-marins grâce à une grille d'analyse des comportements de chaque individu vis-à-vis du groupe.

La notion de contrôle était l'un des trois piliers de cette grille ; elle est aussi au cœur de la délégation.

"Un dirigeant qui a besoin de tout contrôler exprime en réalité un besoin profond d'être reconnu comme compétent, analyse Olivier Herlin. Et souvent, ce besoin fait lui-même écho à la peur de se sentir nul, incapable ou humilié..."

Cette peur peut venir par exemple d'une enfance mal vécue dans l'ombre d'un aîné brillant et survalorisé par ses parents. Elle est irrationnelle, donc difficile à combattre. Certains réagiront inconsciemment en devenant des professionnels bardés de diplômes, d'autres des dirigeants experts dans leur métier... et omniprésents dans leur entreprise.

"Déléguer, ce n'est pas renoncer au pouvoir "mais le partager"

Beaucoup de dirigeants disent qu'ils voudraient bien déléguer mais qu'ils ne sont pas assez entourés pour le faire. Sont-ils sincères ?

Olivier Herlin: Il est vrai que les PME n'ont pas la même attractivité que les grands groupes et peuvent avoir du mal à recruter des bons profils. Mais est-il impossible pour autant de déléguer quoi que ce soit ? En formation, je demande aux participants d'expliquer sincèrement pourquoi ils ne délèguent pas. Dans 80 % des cas, le blocage est chez eux et non chez le délégataire pressenti.

Que vous disent-ils exactement?

Ils expriment beaucoup de résistances : c'est trop long à expliquer, je ne serai plus au courant, j'aurai l'impression de perdre le pouvoir... Certains craignent même que leur collaborateur fasse mieux qu'eux!

Le refus de déléguer permet aussi d'entretenir une certaine opacité autour d'un "domaine réservé", bien moins compliqué que ne le prétend le dirigeant. Enfin, certains gardent pour eux des tâches à faible valeur ajoutée parce qu'elles ont leurs bons côtés : voyages à l'étranger, contacts valorisants avec la presse, etc.

Quelles pistes leur donnez-vous pour commencer à déléguer ?

Tout d'abord, éviter les mots "déléguer" et "contrôle" : en France, déléguer veut dire "refiler à d'autres un boulot inintéressant" et le contrôle fait penser au fisc ou aux radars routiers! Je préfère les mots "confier" et "modalités de suivi". Il est bon d'évoquer l'esprit de co-responsabilité : déléguer, ce n'est pas renoncer au pouvoir mais le partager.

Pour une première expérience, que conseillez-vous ?

Peut-être de commencer par chez soi. Votre fils de 16 ans, qui maltraite ses propres affaires, vous demande de lui prêter votre chaîne hi-fi le temps d'une soirée ? Acceptez, parlez-lui de confiance, convenez ensemble de comment et qui va la transporter et la récupérer : vous serez surpris du soin qu'il en prendra. Dans l'entreprise, déléguez d'abord des missions à faibles enjeux. Et apprenez à doser votre niveau de contrôle selon l'interlocuteur : on ne suit pas de la même façon un stagiaire et un collaborateur très autonome.

TRAJECTOIRES (18//19

P-DG d'une société industrielle rentable et en croissance, Thierry Coton a souhaité s'appuyer sur un conseil extérieur pour continuer à progresser et définir les bonnes priorités. Objectif à cinq ans : doubler son chiffre d'affaires, en progressant en particulier à l'export.

Capelec, une PME industrielle à la conquête du monde



vec ses 25 salariés, ses 6,5 M€ de chiffre d'affaires et son résultat net de 18 %, Capelec fait partie de ces PME prospères où il serait facile de se reposer sur ses lauriers. Elle vend des instruments de mesure pour les centres de contrôle automobile : un marché porteur, car la réglementation se durcit d'année en année en France, en Europe et dans le reste du monde.

De plus, elle conçoit et fabrique elle-même 80 % de ses produits, ce qui la rend plus réactive, plus innovante (15 % du chiffre d'affaires est consacré à la R&D) et plus rentable que ses concurrents : "nous sommes passés en quelques années du statut de petit challenger à celui d'acteur significatif" sourit Thierry Coton.

Dans ces conditions, pourquoi s'embarrasser à penser stratégie et développement à long terme ? "Parce que je veux que ma société soit aussi saine dans dix ans, répond le P-DG, et parce que je crois aux vertus de l'approche globale : s'arrêter pour faire le tour de son entreprise, détecter ses forces et ses faiblesses, lancer des actions et en mesurer les effets."

Lancée pendant l'été 2010 par Thierry Debeaud,

consultant Wikane, la démarche a confirmé l'excellente santé de la PME et identifié des progrès possibles sur le terrain commercial. Autre constat, le chiffre d'affaires connaît des pics spectaculaires les années où de nouvelles réglementations sont mises en vigueur, suivis de creux tout aussi spectaculaires. "L'essentiel, c'est que nous avons toujours préservé nos marges, insiste Thierry Coton. Mais j'ai validé le fait qu'il était préférable d'amortir ces variations."

Le made in France reste une valeur sûre

La solution proposée ? Mettre un coup d'accélérateur à l'export... mais en choisissant ses cibles. Capelec vend déjà dans une trentaine de pays des appareils complets ou des sous-ensembles destinés à des OEM locaux ; mais ces pays ne sont pas forcément des "locomotives"... "Nous avons décidé de concentrer nos efforts sur l'Europe, très avancée en matière de réglementation automobile : elle fait figure de référence pour le reste du monde et c'est une carte de visite idéale pour nos produits." Les ventes au grand export devraient en bénéficier de manière indirecte.

Capelec ne s'interdira pas pour autant d'exploiter activement des opportunités : à titre d'exemple, le Brésil met en place en 2011 le contrôle pollution obligatoire, et il compte davantage de voitures que la France!

Cette orientation à l'export se traduit déjà par des participations à des salons étrangers et un lifting complet de la communication : elle devient plus internationale (documents papier, site web, film d'entreprise), tout en insistant sur le prestigieux

"made in France" des produits. En parallèle, Thierry Coton étudie le moyen de rapatrier la fabrication du seul instrument de mesure qu'il achète à un sous-traitant "c'est important pour soigner nos marges" et communique ouvertement en interne sur son objectif à cinq ans : doubler le chiffre d'affaires.

Thierry Coton, P-DG de Capelec: "Nous sommes passés en quelques années du statut de petit challenger à celui d'acteur significatif."



Il court, il court, Benoît Laval!



On peut être à la fois ingénieur textile, dirigeant d'une PME qui grandit de 25 % par an et sportif de haut niveau. La preuve : Benoit Laval, 38 ans, créateur de RaidLight (vêtements et accessoires pour le sport outdoor) et vice-champion de France 2009 de trail. Face à des concurrents comme Adidas, Salomon ou Lafuma, sa société réalise un brillant parcours dans lequel internet tient une place privilégiée.

Benoit Laval, dirigeant de RaidLight: "J'ai déterminé clairement mes domaines de compétence. Le reste, je le délègue sans état d'âme."

Comment parvenez-vous à cumuler le pilotage d'une forte croissance, l'innovation produit et la pratique du sport de haut niveau ?

Quand je cours, je travaille aussi puisque je conçois et teste mes produits! J'essaie de le faire entre midi et 14 h, en fonction des priorités du moment et de mes objectifs personnels. Pour le reste, j'ai déterminé clairement mes domaines de compétence: conception produit, analyse du marché, communication et financement. Le reste, je le délègue sans état d'âme.

Malgré tout, piloter une croissance de 25 à 30 % par an depuis des années n'est pas de tout repos ?

Il faut se renouveler en permanence et accepter que les missions des uns et des autres évoluent régulièrement. Cela tourne pour moi autour de trois mots-clés : anticiper, former, investir. Cela dit, le pilotage d'une croissance rapide repose d'abord sur la qualité des hommes ; comme RaidLight a une forte image dans le monde de l'outdoor, nous ne manquons pas de bons candidats.

Vous réalisez 50 % de votre chiffre d'affaires sur internet en livrant 60 pays. Comment faites-vous ?

Au départ, nous avons choisi internet pour accéder au marché sans intermédiaires et pour créer une gamme large et profonde, dont aucun magasin n'aurait voulu. Aujourd'hui, nous comptons 250 revendeurs en France mais nous constatons qu'internet représente toujours 50 % des ventes, y compris à l'export : le succès est là donc ne changeons rien.

Ce succès est-il lié au Team RaidLight, cette communauté ouverte de 2 200 randonneurs et trailers qui dispose d'un espace propre sur votre site ?

A l'évidence, oui. Les membres du Team peuvent publier leurs résultats de course, montrer leurs photos, promouvoir les événements qu'ils organisent. Ils nous alimentent en suggestions techniques, en idées pour améliorer nos produits, en informations qui nous aident à cerner nos marchés, et cela nous a permis de concevoir plusieurs de nos produitsvedettes; et bien sûr, ils commandent en ligne... RaidLight a sans doute 50 fois moins de budget publicitaire que ses concurrents mais nous avons trouvé cet outil pour faire notre place.

En tant que dirigeant, quelle est la phase de la vie de RaidLight qui vous a le plus marqué?

Notre entrée dans le pôle de compétitivité Sporaltec en 2006. J'étais seul depuis le début, avec les difficultés financières propres à tout démarrage, et RaidLight est devenue soudain une entreprise "visible" et crédible. J'ai eu accès à des subventions régionales, des avances remboursables, des prêts à taux zéro, et j'ai gagné des années dans mon plan de développement.

Vous visez un doublement de taille d'ici cinq ans ; pour atteindre quels objectifs ?

RaidLight compte aujourd'hui 20 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 2,4 millions d'euros : nous avons encore besoin de grandir. D'autre part, nous voulons avoir plus de poids chez nos fournisseurs car certaines techniques nous sont encore inaccessibles faute de volume ; ainsi, nous disposerons d'un

levier d'innovation supplémentaire.



TRAJECTOIRES (20//21

Société de conseil et d'aide pour le financement public des entreprises, Deveum connaît depuis sa création en 2009 une croissance insolente : triplement du chiffre en 2010, doublement probable en 2011! Pour profiter de cet élan tout en bâtissant un business model pérenne, le dirigeant Michel Vaudescal structure son développement avec l'appui de Wikane.

Deveum, la croissance à trois chiffres en toute sérénité

Il y a énormément d'aides publiques pour les entreprises, et elles sont loin d'être utilisées à



100 %." Cette sentence sonnerait comme une provocation si elle ne venait pas d'un expert en aides publiques. Mais Michel Vaudescal, créateur de Deveum, sait de quoi il parle: rien que pour les six premiers mois de 2010, il a aidé ses clients à lever plusieurs dizaines de millions d'euros par le biais d'aides européennes, de fonds régionaux, de financements OSEO, du crédit impôt-recherche, etc.

Photo : DR

Michel Vaudescal, dirigeant de Deveum : "Plutôt que de travailler au coup par coup, j'ai créé un accompagnement annuel ou pluriannuel."

Les dirigeants se perdent dans ce maquis et on les comprend : il existe plusieurs milliers d'aides publiques (innovation, export, recrutement...) pour lesquelles les guichets, les formalismes et les critères d'obtention diffèrent ! Pourtant, le jeu en vaut la chandelle : une seule aide peut représenter 50 000 à 1 million d'euros. Et Deveum, qui maîtrise à merveille l'ingénierie de ce métier, grandit à toute allure : 150 000 euros pour son premier exercice en 2009, 450 000 en 2010, un million d'euros ou plus en 2011.

Créateurs de richesses et pas chasseurs de primes

Pourtant, Michel Vaudescal a rapidement décidé d'aller plus loin. "Plutôt que de travailler au coup par coup, un dossier d'aide après l'autre, j'ai cherché à affirmer ma différenciation et à pérenniser ma croissance" explique l'intéressé. Avec l'aide d'un consultant Wikane, cette réflexion menée sur plusieurs mois a débouché sur un choix majeur : installer durablement Deveum chez ses clients à travers un accompagnement annuel ou pluriannuel qui permette de vivre l'entreprise "de l'intérieur", pour identifier tous les projets éligibles à des aides.

"J'avais déjà expérimenté cette approche et les résultats étaient probants", reprend le dirigeant. Ils le sont plus encore depuis que Deveum a fait de l'accompagnement long terme le "contrat de base" avec ses clients : la formule séduit, rassure les dirigeants et leur garantit qu'ils ne manqueront aucune opportunité.

De plus, Michel Vaudescal se différencie par un mode de rémunération innovant : il associe des honoraires fixes et des "success fees" pour les aides obtenues, mais avec des ratios bien inférieurs à ceux du marché. "Notre métier traîne une image de chasseur de primes. Nous le faisons évoluer vers la création de richesse pour l'entreprise, dans le respect de l'argent public."

Ce virage stratégique est décliné à travers de multiples chantiers. Deveum va industrialiser sa production, d'autant que l'effectif passera de 3 à 10 salariés en 2011. Un marketing axé sur les prescripteurs va être mis en œuvre. Le cabinet, basé en région PACA, va élargir son rayon d'action à la France. "Avec une démarche aussi structurée, souligne Michel Vaudescal, je peux envisager sereinement de continuer à grandir au même rythme."

Après les spams, MailinBlack s'intéresse aux "bons mails"

Depuis sa création en 2003. MailinBlack a fondé sa croissance sur un antispam devenu rapidement une référence. Sept ans plus tard, sur un marché arrivé à maturité, la PME crée une nouvelle gamme pour relancer sa croissance. Cap sur les services à valeur ajoutée pour les "bons mails", ceux que le destinataire attend...

Christophe Baralotto: "A ne rien faire, nous serions morts en trois ans."

Ecarter 100 % des spams sans & jamais perdre un mail "bienveillant" qui serait éliminé par erreur : depuis 2006, MailinBlack tient cet engagement ambitieux. "Nous demandons à l'émetteur de saisir des lettres et des chiffres déformés dont nous leur envoyons l'image, explique Christophe Baralotto, le P-DG. Les machines qui envoient les spams ne reconnaissent pas ces caractères, les individus si." Simple, mais il fallait développer le

produit : les créateurs y ont consacré trois ans avant de réaliser leurs premières ventes.

En 2008, leur chiffre d'affaires avait triplé et dépassait les 1,5 M€. Dès 2009, il stagnait, sans relation avec la crise : les Cisco et autres Symantec

avec toute leur puissance de feu. "Dans le domaine du logiciel, un marché neuf peut arriver à maturité dans des délais incroyablement courts."

MailinBlack, Petit Poucet de 20 personnes, avait bien sûr sécurisé son business model : les abonnements de trois ans, les serveurs hébergés pour le compte des clients, les améliorations régulières du logiciel lui assuraient un taux de renouvellement de 80 à 90 % d'une année sur l'autre. "Le problème, c'est que l'usure du portefeuille était de plus en plus difficile à compenser par de nouveaux contrats : toutes les entreprises s'équipaient. A ne rien faire, nous serions

morts en trois ans. Il fallait créer d'autres produits."

Il a fallu neuf mois à Christophe Baralotto et à ses deux associés, aidés par un consultant Wikane, pour accoucher pendant l'été 2010 d'une stratégie de relance et de nouveaux produits. L'idée-clé ? Travailler sur les "bons mails", ceux que le destinataire attend, avec des services à valeur ajoutée comme la gestion de fichiers lourds, le reporting interne ou

encore les connexions avec les réseaux sociaux... "Nos plates-formes voient passer la totalité des messages, justifie le dirigeant. A nous d'exploiter au mieux ce flux en offrant des services inédits." Le marché jugera rapidement de leur intérêt : ils seront lancés début 2011.

(Norton) s'étaient lancés dans les logiciels antispam

Votre équipe a réussi la création de MailinBlack en 2003. Pourquoi lui fallait-il de l'aide pour imaginer de nouveaux produits?

Nous avons changé en sept ans. Quand on crée sa PME et que les enjeux sont faibles, les idées fusent. Quelques années plus tard, une fois la société lancée, vous êtes imprégné par les contraintes du quotidien et sclérosé par les contradictions que vit toute entreprise. Nous avons essayé d'innover seuls mais nous tournions en rond.

Que vous a apporté Wikane?

De la méthodologie pour faire cheminer nos idées, un projet planifié pour avancer vite et bien, une réflexion qui faisait abstraction des contraintes et nous remettait dans l'esprit d'innovation des débuts. Nous avons même associé à notre démarche d'autres dirigeants : les échanges ont été incroyablement fructueux. Seuls, nous n'aurions pas travaillé de cette façon ; et nous n'aurions peut-être pas abouti à cette nouvelle offre.

"Il faut une aide extérieure pour retrouver *l'esprit* d'innovation."

LES BREVES 22//23

Et si vous implantiez votre PME à Reims?



Photo: Frédéric Canon - Vertical Photo

Vous envisagez de développer votre activité en France ? Pensez à Reims ! Depuis 2003, la ville, l'agglomération et la CCI ont multiplié les offres pour attirer des emplois sur place : 1 000 hectares de foncier disponibles, subvention privée de 2 000 à 4 000 euros par emploi créé, prise en charge jusqu'à 100 % des coûts de formation, présélection rigoureuse des candidats grâce à des accords avec Pôle Emploi... De plus, avec le TGV-Est, Reims est maintenant à 45 minutes de Paris.

En six ans, 74 entreprises représentant 3 700 emplois ont cédé aux sirènes rémoises. Parmi elles, 25 PME représentant 400 emplois. Ces entreprises venaient de la région parisienne, du Nord-Est de la France, de Bordeaux, de Belgique... Mais Reims a accueilli également de grandes écoles comme Sciences Po et Centrale.

Contact: www.investinreims.com

L'art de déjouer les pièges des manipulateurs

Comment amener quelqu'un à faire ce qu'on voudrait le voir faire, sans passer par la force ou la persuasion ? C'est l'objet de *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, un essai de psychologie sociale écrit par deux universitaires et devenu au fil des ans un best-seller : plus de 250 000 exemplaires vendus ! Il est vrai que les auteurs savent associer la pédagogie et l'humour pour démonter les ressorts psychologiques du "pied dans la porte", de la "porte au nez", de "l'amorçage" ou du "piège abscons", autant de techniques que chacun pratique ou subit à son insu dans sa vie familiale, ses activités associatives, son entreprise...

Le livre s'appuie sur cinquante ans de recherches scientifiques sur le sujet, menées principalement dans les pays anglo-saxons. Il développe en filigrane un thème qui intéressera tous les dirigeants : comment obtenir l'engagement et le changement de comportement d'autrui ?

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens Presses universitaires de Grenoble 286 pages

PME et stratégie : la CGPME 94 joue et gagne

Peut-on mobiliser les dirigeants de PME sur un petit déjeuner consacré à la stratégie d'entreprise ? A la CGPME 94, on s'est longtemps posé la question : il est plus facile d'attirer les foules avec les marchés publics ou l'emploi des personnes handicapées. Didier Genevois, le président, a finalement pris le risque de se lancer et s'en félicite :

"Nous avons attiré une vingtaine de dirigeants, souvent à la tête de PME de 50 salariés et plus. Les échanges entre eux ont été très riches et certains participants ont poursuivi ensuite lors d'entretiens en tête-à-tête avec l'intervenant."

Cette matinée inédite a été un moment propice pour s'extraire du terrain, réfléchir collectivement et mesurer l'intérêt d'un éclairage extérieur. Certes, tout dirigeant connaît sa PME mieux que personne; mais s'il sait s'entourer pour prendre de la hauteur, il n'en sera que meilleur... "Nous sommes heureux d'avoir pu offrir cet éclairage à nos adhérents, souligne Didier Genevois. Et il n'est pas exclu que nous renouvelions l'opération."

NB: Wikane vous propose d'animer une réunion thématique sur le thème "Pourquoi un plan stratégique en PME?" dans le cadre d'une CCI, d'une confédération, d'un club de dirigeants, etc.

Isolat France, la communication qui fait vendre

Fini la radio et les panneaux 4 x 3, vive la téléprospection et le mailing dont l'impact est quantifiable!

Isolat France, spécialiste de la mousse de polyuréthane projetée pour l'isolation dans l'habitat, a confié à Wikane la refonte de l'ensemble de ses outils de communication. En particulier ceux qui permettent à ses trente concessionnaires d'obtenir des rendez-vous avec des particuliers qui construisent ou rénovent, et avec des pros du bâtiment. Cette "boîte à outils" dédiée à l'action commerciale comprend du mailing, du phoning, un site web, une plaquette, un nouveau logo, un outil de CRM. Commentaire de Frédéric Nesta, président : "nous sommes passés d'une communication artisanale à un ensemble qui marche parce qu'il est pensé, cohérent et complet."

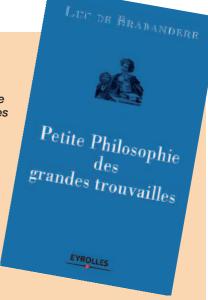


La créativité, comment ça marche ?

Tout dirigeant sait qu'il doit innover pour durer. Mais la créativité, comment ça marche? Comment différencier une découverte, une invention et une création? Y a-t-il une méthode sûre pour trouver? Des questions auxquelles Luc de Brabandère, vice-président du Boston Consulting Group, apporte des éléments de réponse dans Petite Philosophie des grandes trouvailles.

Il ne s'agit pas d'un guide pratique ou méthodologique, mais d'une analyse simple et pleine d'humour de la philosophie du processus créatif; autrement dit, d'une approche qui "sort du cadre", tactique fréquemment recommandée pour précisément développer sa créativité. Le livre s'appuie sur des exemples de trouvailles multiples et variés: la soie, l'aspirine, la boussole, la pile électrique, la boîte de conserve, les lentilles de contact, Gaston Lagaffe, les surgelés, l'iPad, le test de grossesse ou la comptabilité...

Petite Philosophie des grandes trouvailles Eyrolles 134 pages



La Bretagne, terreau d'entrepreneurs

87 % de taux de survie à cinq ans, contre 50 % pour la moyenne nationale : les créateurs soutenus par le Réseau Entreprendre Bretagne se portent bien!

L'association compte aujourd'hui 200 dirigeants et sélectionne chaque année une bonne trentaine de nouveaux projets. Les heureux lauréats bénéficient pendant deux ans d'un dispositif en trois volets : 2 à 3 heures d'accompagnement mensuel par un entrepreneur expérimenté, une demi-journée par mois de formation collective avec les autres lauréats, un prêt

d'honneur sans intérêts ni garanties qui peut atteindre 40 000 €.

"Nous prenons davantage de risques que les banques et les business angels, estime Gilbert Jaffrelot, directeur de Réseau Entreprendre Bretagne. Mais nous sommes aussi bien plus présents aux côtés des créateurs." Signe de la légitimité du réseau : il a été retenu depuis mi-2010 pour assurer l'accompagnement rapproché des créateurs d'entreprises innovantes soutenus par le fonds d'amorçage PHAR Bretagne.

Le cycle Puncheurs à Strasbourg

Un groupe de dirigeants de PME alsaciens entamera le mois prochain le cycle de formation "Puncheurs" proposé et animé par Wikane. Leur objectif : revoir tous les fondamentaux de la gestion et du développement, sur un registre très opérationnel, afin de (re)définir la stratégie de leur PME, de la traduire en plans d'action et de suivre le pilotage de ces plans.

Le cycle dure 10 jours (1 jour par mois). Au programme : stratégie d'entreprise, croissance externe et interne, ingénierie financière, segmentation marketing et positionnement de l'offre, plan de développement commercial, etc. "Nous associons les apports techniques et les études de cas, en nous appuyant sur l'expérience de terrain acquise auprès de dizaines de PME" explique Armelle Bonnet, consultante Wikane à Strasbourg.

Contact: armelle.bonnet@wikane.com



LES RENCONTRES DE LA CROISSANCE

Dans toute la France, les consultants Wikane animent tout au long de l'année un cycle de conférences destinées aux dirigeants de PME.

Les thèmes portent sur les enjeux clés de la croissance : stratégie, positionnement marketing, démarche commerciale, financement, valorisation et transmission... La conférence proprement dite dure 1 h 30 et réunit un groupe restreint, afin de faciliter les échanges. Les dirigeants qui le souhaitent peuvent la prolonger par un entretien personnalisé avec un consultant.



Bodega, Flechas de Los Andes, Argentine. En 1998, le Baron Benjamin de Rothschild fait le pari audacieux de planter un vignoble sur un terroir unique et prometteur aux pieds de la Cordillère des Andes.

À propos des Entrepreneurs

66

- Être entrepreneur, c'est travailler sans relâche, savoir s'entourer et créer de la valeur.
- Plus encore, c'est jouer un rôle dans l'économie et participer à la construction du monde de demain.

99

Avec la Compagnie Financière Edmond de Rothschild, venez bénéficier d'une offre de conseils sur mesure pour développer PME et entreprises patrimoniales : cessions, transmissions, investissements non cotés, ingénierie financière et fiscale, gestion privée.

edmond-de-rothschild.fr

