

Des entreprises construites pour

# **résister au temps** **& aux crises**

---

Plongée dans le modèle des E.T.I.



# Préface

## Le long terme, cette différence essentielle

« À long terme, nous serons tous morts ! »

**L'**exclamation ironique de Keynes, ardent précurseur des politiques économiques conjoncturelles, résonne de toute sa force tandis que les crises en tout genre se succèdent à un rythme échevelé.

Dans un monde redevenu soudain turbulent où la crise devient état, où les frontières entre conjoncturel et structurel s'effacent pour la puissance publique, il se pourrait néanmoins que le long terme ait toujours son mot à dire. Immarcescible barque qui mène, non pas vers les rivages de la mort, mais vers la vie. Face à l'époque trublionne, le long terme serait bien plus qu'un onguent. Un remède.

C'est bien là le principal enseignement de cette étude. La quête de pérennité, segment d'A.D.N. commun à toutes les E.T.I. françaises, assure leur vitalité par beau temps tout comme il garantit leur résilience et leur agilité face aux tempêtes.

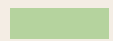
Qu'importe le temps. Beau ou mauvais, pourvu qu'il soit long. Car voir loin change tout : contrat social et lien avec les salariés, gouvernance, chaîne économique de proximité, performance du modèle d'affaire, positionnement produit, profil de croissance, recherche d'excellence et de conquête. Le modèle économique des E.T.I. que décrypte cette étude, modèle mû par « la persévérance dans l'être » chère à Spinoza, est singulier. Il est hélas encore trop peu connu.

Cette singularité est l'expression d'un équilibre subtil. En ce sens, le qualificatif « d'intermédiaire » qui, de Pascal à Bergson en passant par Descartes et Montaigne, figure une posture agile d'être au monde, va à nos E.T.I. comme un gant. Les E.T.I. sont les entreprises qui trouvent souvent leur « bonne assiette », au pas, à l'amble, au trot comme au galop. La volonté de durer les équilibre.

Elles sont un actif stratégique pour notre pays, comme taillées pour un monde de crises.

**Alexandre Montay** - Délégué général du METI

# L'étude



- 1 → Quatre champs pour la pérennité
- 2 → Les leviers de la pérennité
- 3 → Un modèle spécifique de développement
- 4 → Annexes

- **Zoom** : Des E.T.I. familiales de plus en plus matures sur les questions de gouvernance et de succession
- **Zoom** : Un contrat social fort et renouvelé dans les E.T.I.
- **Trajectoire** : Lectra
- **Trajectoire** : Dewavrin
- **Trajectoire** : Waterair

# Avant - Propos



**P**érennité... Et si nous commençons par définir ce terme ? Si nos interlocuteurs en ont chacun une interprétation particulière, ils s'accordent néanmoins sur les fondamentaux. « La pérennité, c'est être encore là dans un futur que l'on fixe » explique le dirigeant d'une entreprise de négoce.

Comme le précise cet autre chef d'entreprise, cette longévité suppose de « prospérer au-delà des cycles qui sont parfois mauvais ». D'ailleurs, « face aux crises actuelles, la pérennité est un sujet d'autant plus d'actualité » abonde un fabricant de produits de grande consommation. La pérennité d'une entreprise se juge en effet davantage dans sa capacité à surmonter les difficultés et les crises plutôt que lorsque la conjoncture est favorable.

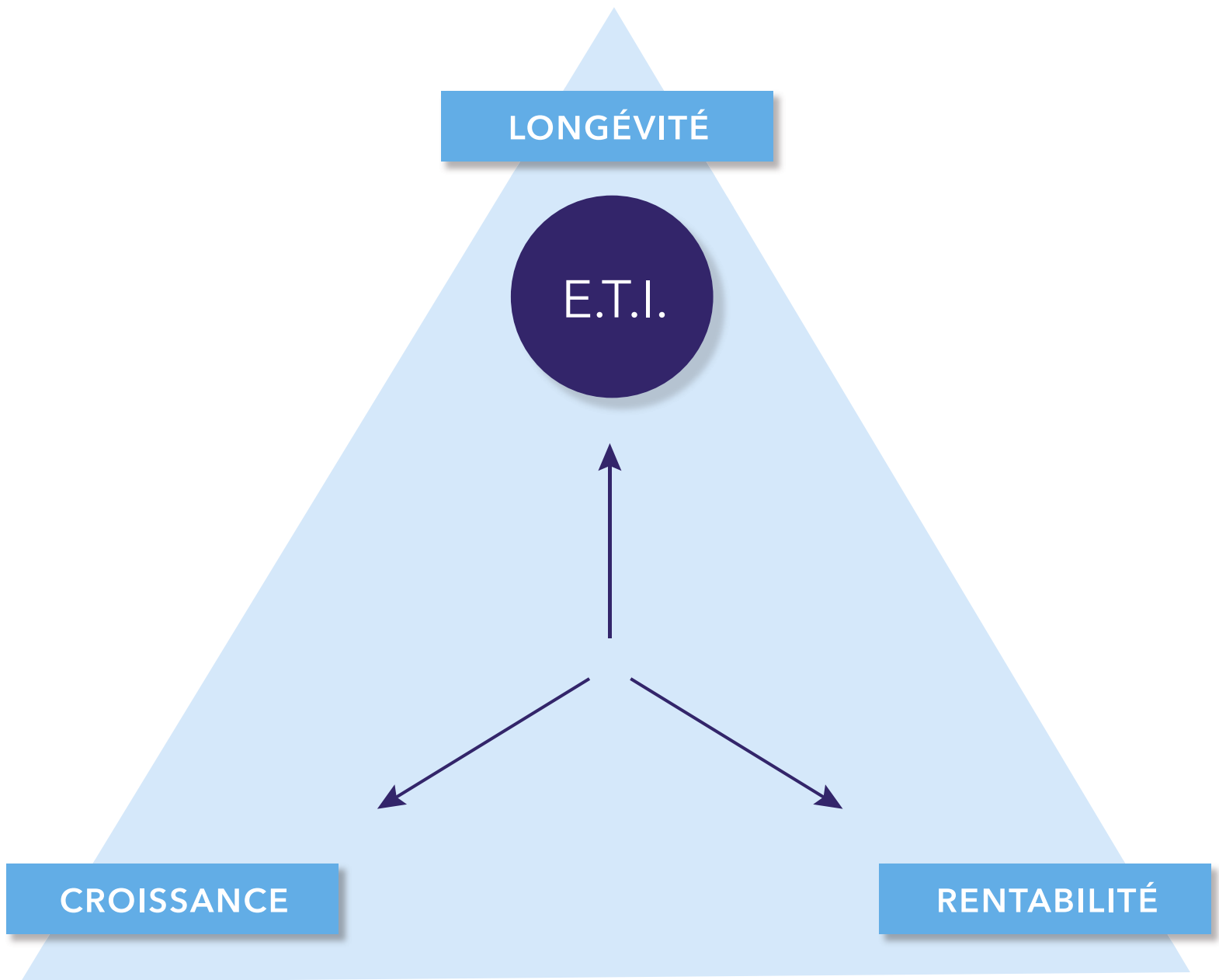
Comme le dit, à sa manière, le célèbre financier Warren Buffet « c'est quand la marée se retire, que vous pouvez voir qui nageait sans maillot ».

La pérennité des entreprises s'envisage donc sur le long terme. Toutefois, il ne s'agit pas d'être éternel. Aucun de nos interlocuteurs n'aurait cette prétention pour son entreprise. Chacun d'entre eux est trop conscient de l'illusion que cela représenterait compte tenu des aléas et des difficultés connus par les entreprises. Il s'agit davantage de traverser les épreuves sur un horizon temporel qui est proche d'une génération, surtout pour les entreprises familiales.

Cette longévité suppose de  
« prospérer au-delà des cycles  
qui sont parfois mauvais ».

D'ailleurs, « face aux crises actuelles,  
la pérennité est un sujet d'autant  
plus d'actualité ».

# Les E.T.I. : une finalité particulière





# En quelques mots



**D**epuis quelques années, les entreprises de taille intermédiaire sont davantage dans la lumière. Le vocable même d'E.T.I. est d'ailleurs déjà passé dans le langage économique et médiatique commun. Notre objectif n'est pas d'opposer les modèles et les types d'entreprises. Un tissu économique vivace et robuste est composé à la fois de petites, de moyennes et de grandes entreprises. Cependant, reconnaissons qu'aujourd'hui, ce sont plutôt les start-up qui alimentent l'imaginaire commun, bien aidées, il est vrai, par la promotion présidentielle de la « start-up nation ». Elles font rêver bon nombre de jeunes diplômés, qu'ils se projettent dans le rôle de l'entrepreneur ou qu'ils aspirent à rejoindre une future « licorne ».

À l'autre bout du spectre, les grandes entreprises focalisent également une importante partie de l'attention. Le monde économique et financier vit au rythme des évolutions du CAC 40 et leurs stratégies servent encore souvent de référence. D'expérience, les étudiants d'écoles supérieures ou

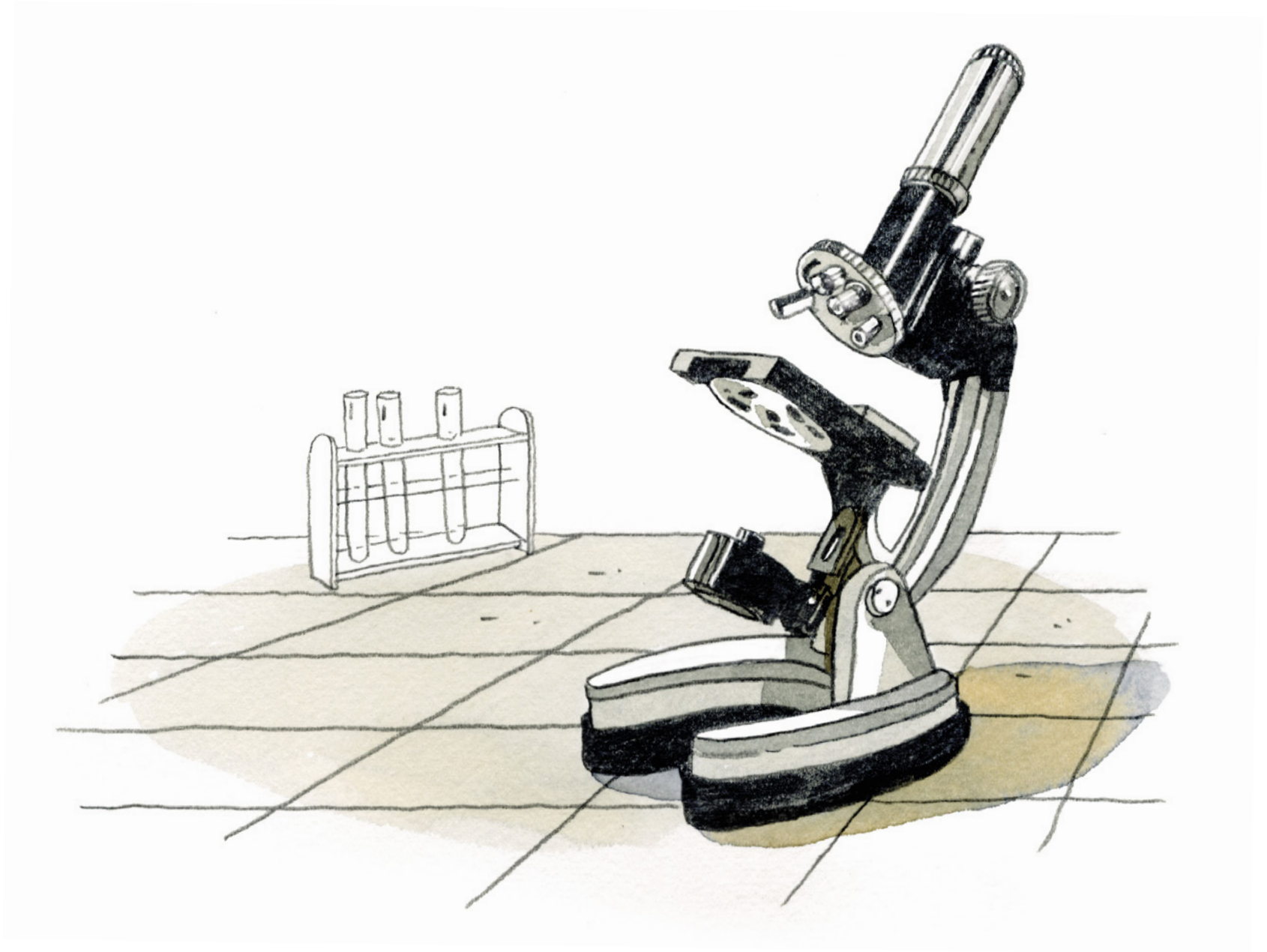
d'universités planchent ainsi davantage sur les cas Microsoft, L'Oréal ou Nestlé que sur ceux de P.M.E. ou d'E.T.I., plus anonymes.

Pourtant, le modèle de développement des E.T.I. apparaît bien particulier. Il n'est en effet ni focalisé sur l'hypercroissance comme les start-up, ni concentré sur la rentabilité à court terme comme les grandes entreprises. Lorsqu'on les interroge - et c'est ce que nous avons fait abondamment dans le cadre de cette étude - leurs dirigeants l'affirment : leur finalité n'est ni forcément la croissance, ni exclusivement la rentabilité. Bien souvent, celles-ci ne sont que des moyens au service d'un autre but : être toujours là demain, si possible en meilleure situation qu'aujourd'hui.

- **Quels sont, dès lors, les leviers de la pérennité ?**
- **En quoi, la stratégie d'une E.T.I. diffère de celle d'une start-up ou d'une grande entreprise ?**
- **Comment construire un avantage stratégique durable et défendable sans être la plus grosse entreprise sur son marché ?**



Parce qu'ils accompagnent les E.T.I., depuis 40 ans, dans l'identification des leviers de leur pérennité et partagent avec le METI la passion des aventures entrepreneuriales, les consultants d'Adrien Stratégie ont tenté de répondre à ces questions.

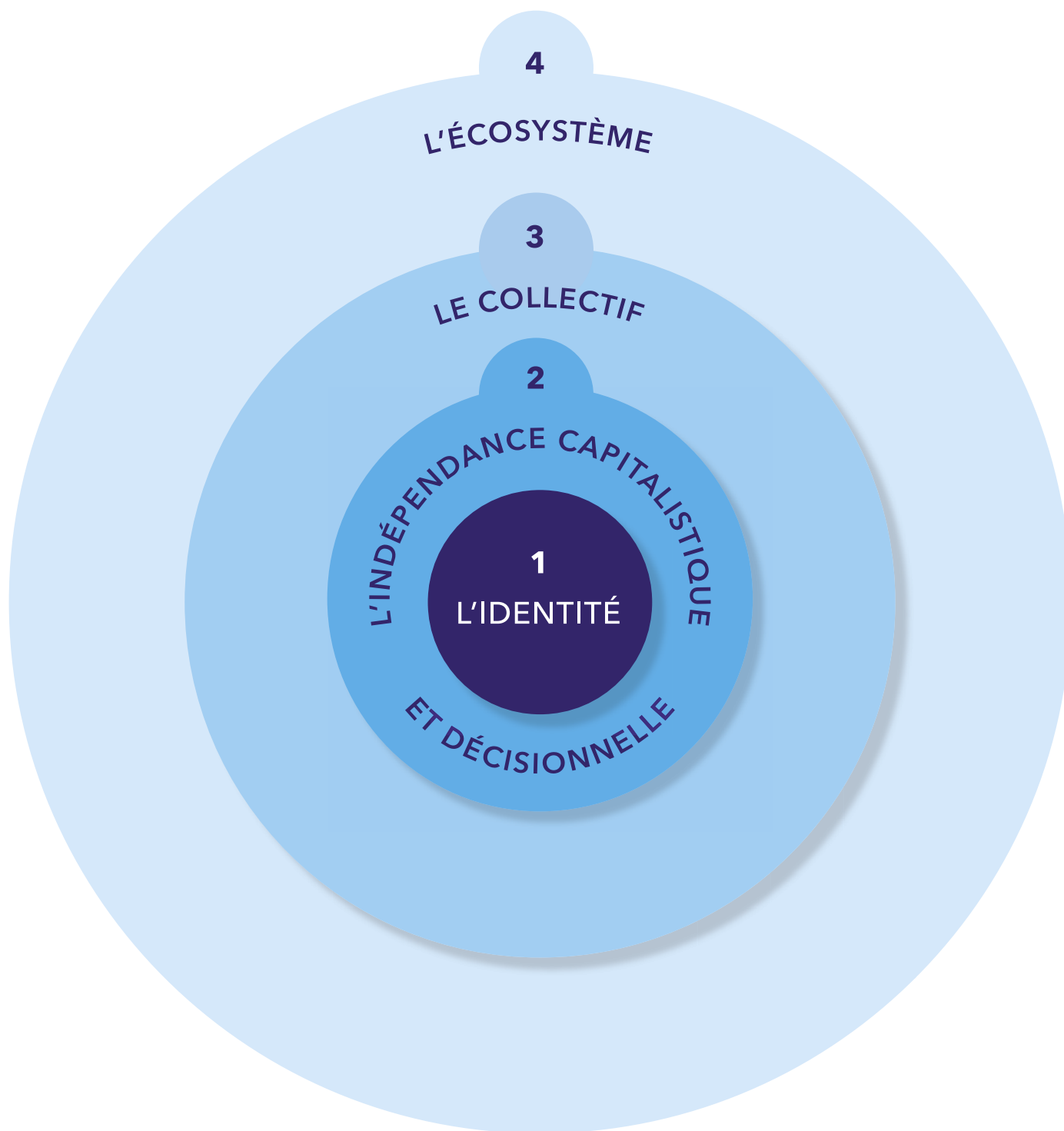




# Quatre champs pour la pérennité

# La question qui se pose : que s'agit-il de pérenniser ?

Dans leurs propos, nos interlocuteurs distinguent quatre champs allant du plus réduit au plus large.



## 1.1

# La pérennité de l'identité

**L'**existence de l'entreprise comme entité propre est à la base de la pérennité. La longévité présuppose donc avant tout le maintien de son identité, c'est-à-dire de pérenniser les caractéristiques qui la différencient, à travers le temps, de son environnement et de ses concurrents, faisant d'elle un tout unique.

Au départ, cette identité se confond naturellement avec l'histoire et la personnalité du fondateur. Tout comme une peinture, une sculpture ou une œuvre musicale exprime ce qu'un artiste a en soi, la création d'une entreprise est la manifestation de la personnalité de son fondateur. Le créateur crée la créature à son image.

Une entreprise fondée par un ingénieur n'aura donc pas la même identité que celle créée par une personne férue de commercial ou de marketing. Au-delà, son histoire personnelle et familiale, ou même son rang dans la

fratrie, peuvent influencer, voire structurer, l'identité de l'entreprise. Nous revient en mémoire le cas de cet entrepreneur ayant réalisé la première partie de sa carrière dans la publicité. Cette expérience avait développé sa capacité à « humer l'air du temps », à comprendre les « insights » clients, et à lancer des produits ou services à l'échelle d'un continent, voire du monde. Il a naturellement appliqué ses talents à ses entreprises qui ont développé chacune des produits bien positionnés, au bénéfice client instantanément compréhensible.

Par ailleurs, en devenant l'un des premiers champions de France de planche à voile à l'époque où la discipline était encore confidentielle, ce créateur avait intégré le principe selon lequel il était bien plus facile de devenir leader sur une petite niche naissante que sur un gros marché mature et ultracompetitif. L'un dans l'autre, ses entreprises n'ont eu aucun mal à se hisser à la première place sur leurs marchés respectifs.

Toutefois, taillées qu'elles étaient pour proposer des produits qui se vendaient « tous seuls », elles ont eu, toutes les deux, beaucoup de mal, quelques années plus tard, à faire face à l'évolution des besoins des clients. Les usages se sont élargis et les besoins complexifiés. Plus qu'un produit, ces derniers se sont mis à rechercher du conseil, de l'expertise et des services. Or, les entreprises n'avaient pas la capacité de les offrir faute de compétences et de modèle économique adapté.

Si le fondateur influence de manière déterminante l'identité - donc les capacités - de son entreprise, celle-ci s'enrichit également à mesure que se constitue la communauté des collaborateurs et au fil de la trajectoire

de l'E.T.I. L'entreprise finit par développer une identité propre avec des caractéristiques qui vont lui donner sa spécificité et sa cohérence, la rendant clairement identifiable et différente de toute autre entreprise, y compris du même secteur d'activité.

C'est ainsi que naissent des référentiels, des croyances, des pratiques et des rituels communs dans des entreprises possédant des filiales aux quatre coins du monde. « On parvient à avoir le même A.D.N. en Chine qu'en France. C'est une fierté » résume un dirigeant d'un fabricant de biens de grande consommation. La culture maison prime sur les différences nationales.



## 1.2

# La pérennité de l'indépendance capitaliste et décisionnelle

**A**u-delà de l'identité, nos interlocuteurs sont assez unanimes : la pérennité visée est aussi celle de l'autonomie de décision. D'où l'importance de préserver l'indépendance capitaliste. « La pérennité, c'est être indépendant. Nous prenons toujours en compte dans nos choix les contraintes capitalistes » déclare le dirigeant d'une société de négoce.

Ce souci d'indépendance traduit évidemment le penchant libéral de nos interlocuteurs. Ces derniers valorisent en effet, en premier lieu, leur liberté de décision et d'action. « On a déjà pris la décision de vendre des filiales pour s'assurer de garder l'indépendance des décisions » complète ce même chef d'entreprise. « C'est une condition sine qua non que de garder notre autonomie financière. D'autres pourraient prendre des décisions qui ne sont pas les bonnes » observe un autre dont l'entreprise fabrique des

produits de grande consommation. « On préfère faire moins de C.A. dans les prochaines années mais conserver notre indépendance » appuie un troisième industriel.

« On préfère faire moins de C.A. dans les prochaines années mais conserver notre indépendance. »

Indépendance financière ne signifie pas pour autant détention de la totalité du capital. Les dirigeants interrogés se montrent, pour la plupart, réceptifs à la cession d'une partie des actions, notamment pour financer leur développement.

Les avantages du recours à des capitaux externes ont bien été intégrés. Face à des marchés mondialisés et à une compétition de plus en plus exigeante en capitaux, l'E.T.I. détenue à 100 % par un actionnaire unique ou une famille se raréfie. Toutefois, la prise de participation ne saurait être que minoritaire. « J'ai choisi le fonds qui nous accompagne parce que nous partageons le même engagement sur le temps long. On est clair sur le pourquoi on travaille ensemble » déclare un de nos interlocuteurs, avant d'ajouter, sur le ton de la boutade « si je casse ma pipe, je préfère avoir "les requins" aux côtés de ma famille plutôt que de les avoir en face ».

Cette volonté d'indépendance est naturellement renforcée au sein des entreprises familiales qui priorisent le maintien de la capacité de décision

dans le giron familial. « Il faut s'assurer que la famille ait le pouvoir de décision actionnarial » observe la dirigeante d'un groupe agroalimentaire.

Pour autant, dans ces entreprises, le pouvoir actionnarial n'est pas toujours amalgamé avec le pilotage opérationnel. Certes, lors des premières générations et/ou quand l'entreprise est de taille modeste, le maintien d'un pilotage par la famille est privilégié. « On met en priorité une direction familiale. Si demain on pense que ce n'est pas le bon choix, on changera » abonde le dirigeant d'une E.T.I. de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En revanche, quand les entreprises grandissent et deviennent plus complexes, la question des compétences se pose. « Être de la famille n'est pas une fin en soi. Il faut démontrer ses capacités » rapporte ce chef d'entreprise du secteur de la mécanique. Porter le même nom ne suffit plus pour assurer la légitimité du nouveau dirigeant familial. Nos interlocuteurs en sont conscients lorsque l'un d'eux souligne « il n'y a pas de "fils de" ».

L'exigence de compétence, la dilution du capital et l'augmentation du nombre d'actionnaires familiaux conduisent bien souvent à la nomination d'un directeur général extérieur à la famille. « On distingue le patrimonial de l'opérationnel. On souhaite que l'actionnariat reste familial mais pas forcément la D.G. » déclare un industriel.

# Zoom



## Des E.T.I. familiales de plus en plus matures sur les questions de gouvernance et de succession

**L**es E.T.I. apparaissent de plus en plus matures quand vient le temps des questions de gouvernance et de préparation des phases de succession. Ainsi, la prise de distance progressive entre les actionnaires et l'entreprise conduit à la mise en place de rituels et de mécanismes pour maintenir l'affectio societatis et fidéliser les actionnaires familiaux. « Pour les membres de la famille, la mission, les valeurs et l'Histoire sont transmises. On les emmène voir l'entreprise, rencontrer les collaborateurs pour qu'ils comprennent cette histoire-là » expose la dirigeante d'une entreprise de vente de pièces détachées.

La transmission se fait d'abord de manière informelle. « On a transmis beaucoup de chose tout au long de l'éducation des enfants durant le dîner familial ou avec l'absence de dîner ! » renchérit un chef d'entreprise de l'Est de la France. Cependant, de plus en plus, ce processus implicite se double

d'une démarche structurée. « Dès leur majorité [nous avons organisé] deux réunions d'information par an sur l'état d'avancement de nos affaires. [...] et ils ont tous travaillé ado en stage ouvrier dans l'entreprise » explique le Président d'un fabricant de biens d'équipement de la maison. « Nous avons eu ce besoin de recréer un lien entre des membres d'une famille qui n'ont pas les mêmes origines dans le travail. Création d'un conseil de famille, une assemblée familiale, avec l'implication des jeunes » confirme un autre industriel. Comme le souligne ce dirigeant d'entreprise d'électronique, « dans une E.T.I. familiale comme la nôtre, il y a un besoin de transmettre, de créer de l'affectio societatis. C'est la mission de la deuxième génération, la première ne prévoyant pas ces aspects ».

Les phases de succession dans les E.T.I. sont envisagées de longue date avec davantage de maturité. Les processus de familiarisation avec l'entreprise et d'évolution de la gouvernance sont de plus en plus structurés. Mais nos interlocuteurs sont clairs : si la succession familiale est souhaitée, voire encouragée par une acculturation progressive, pas question d'obliger les descendants à reprendre. « Mon souhait le plus cher, c'est que les enfants s'épanouissent dans leur vie, si c'est dans l'entreprise familiale tant mieux, sinon tant pis. [...] J'en suis d'autant plus conscient que j'ai racheté une entreprise dont les enfants du fondateur ne voulaient pas » déclare, à ce sujet, le Président d'une entreprise de biens d'équipement de la maison.

Le contraste est assez saisissant avec la génération au pouvoir aujourd'hui et qui s'apprête à passer la main. Élevée dans le même moule que ses parents, elle envisage une succession naturelle, la notion de « devoir » étant aussi peut-être plus prégnante.

Aujourd'hui, face à des générations plus diplômées, plus ouvertes sur le monde, dans un contexte économique plus complexe et dans une société où la notion de plaisir et d'épanouissement personnel prend une place de plus en plus importante, l'envie et la compétence sont déterminantes dans le succès de la transmission.

## 1.3

# La pérennité du collectif

**P**our l'ensemble de nos interlocuteurs, la pérennité est aussi celle du collectif et de la dimension humaine de l'entreprise. Malgré leur taille parfois importante, la proximité est forte entre dirigeants et salariés. « L'E.T.I. [...] est incarnée, vous êtes en contact avec l'ensemble des salariés, de la direction, des actionnaires. La dimension humaine compte réellement » analyse le président d'une entreprise du secteur de l'électronique. « Malgré leur nombre, il y a toujours une connaissance des collaborateurs, de leur prénom, de leurs enfants » corrobore un autre dirigeant d'un groupe du Nord de la France. « On développe des relations de long terme avec les familles et les enfants, qui sont prioritaires pour les stages » complète la coprésidente d'un groupe agroalimentaire.

« L'E.T.I. est incarnée. »

Cette proximité n'est pas feinte. L'attention est réelle. Nos interlocuteurs expriment un fort sentiment de responsabilité vis-à-vis de leurs collaborateurs. Les E.T.I. renvoient une image d'entreprise humaine, soucieuse du lien, loin de l'entreprise désincarnée exploitant les salariés et dont le patron serait enfermé dans sa tour d'ivoire.

« La réussite doit être partagée avec tous » nous dit un dirigeant d'une entreprise de biens d'équipement pour la maison. La volonté de maintenir l'emploi et de développer les compétences est également forte. « Nous voulons pour eux des projets intéressants et qu'ils soient bien payés » atteste le dirigeant d'une entreprise d'ingénierie. « On n'a jamais licencié pendant les crises » renchérit un autre à la tête d'une entreprise industrielle. « Même les syndicats sont contents de travailler avec des entreprises comme la nôtre » conclut le dirigeant d'une entreprise familiale.

L'attachement porté aux salariés semble donc plus fort que dans les grandes entreprises. La taille du collectif, somme toute plus faible, joue beaucoup. On est moins anonyme dans une entreprise de quelques centaines de personnes travaillant sur un site qu'au milieu de plusieurs dizaines de milliers de salariés répartis à travers le monde.

De surcroît, les dirigeants et salariés implantés dans les territoires se côtoient régulièrement en dehors de l'entreprise et vivent proches les uns des autres. Leurs enfants fréquentent souvent les mêmes écoles ou pratiquent ensemble un sport d'équipe. La différence entre la vie menée par les familles de salariés et celle du dirigeant est moins importante que dans les grandes entreprises et/ou les grandes métropoles. Ce partage



d'une même réalité contribue à resserrer les liens et à entretenir une grande proximité.

Par ailleurs, disposant de moins de ressources que les multinationales, les E.T.I. sont également conscientes du fait que leur réussite repose davantage sur la force du collectif et l'implication de tous. Situées dans des bassins d'emplois où les compétences sont souvent plus rares que dans les grandes métropoles, elles savent également que leur intérêt est de fidéliser leurs employés et que leur succès, en irriguant leur bassin d'emploi, rendra celui-ci plus attractif.

# Zoom



## Un contrat social fort et renouvelé dans les E.T.I.

**C**ontrairement à ce qui peut être observé dans les grands groupes, le contrat social entre employeurs et employés reste fort dans les E.T.I. Si le mot de paternalisme est parfois utilisé par certains, les termes de l'échange ont toutefois évolué. Il n'est plus question de respect aveugle de l'autorité et de rapports infantilisants.

Certes, le respect de l'autorité et un climat social apaisé restent des caractéristiques clés du modèle. « Selon moi, toutes les E.T.I. ont cette structure qui permet de savoir qui est le chef donc à qui s'adresser » déclare par exemple un industriel. « [Malgré les difficultés] on était très proche [...] des ouvriers : pas de casse, de grève. L'usine a tourné jusqu'au dernier jour » explique un autre dont l'entreprise a connu des difficultés. Toutefois, au-delà de la sécurité qu'offre l'entreprise aux salariés et à leur famille, ceux-ci peuvent y trouver des perspectives de développement professionnel.

Beaucoup des dirigeants interrogés sont en effet attentifs au maintien de l'employabilité de leurs collaborateurs. Dans ce contrat social modernisé, nos interlocuteurs revendiquent aussi un jeu « gagnant-gagnant » où les salariés sont véritablement responsabilisés dans une relation « d'adultes à adultes ». « [Nos valeurs sont celles du] rugby : engagement, solidarité à tous niveaux, responsabilisation de l'ensemble des acteurs » illustre ainsi le patron d'une entreprise industrielle.

À notre époque et face à des jeunes générations très attentives à la finalité de leur travail, cette attention portée à l'humain est un avantage important pour les E.T.I., notamment face à des grandes entreprises souvent critiquées pour leur manque de sens.

## 1.4

# La pérennité de l'écosystème

**A**u-delà d'elles-mêmes, les E.T.I., notamment les plus industrielles dotées d'un tissu de sous-traitants, ont conscience de l'importance de la pérennité de leur écosystème. « On peut expliquer le pourquoi d'une décision aux partenaires fournisseurs ou clients au nom de la pérennité de la communauté » revendique le dirigeant d'une entreprise de négoce.

Elles se perçoivent comme -et sont bien souvent- structurantes pour leurs territoires. « Nous avons un rôle dans la pérennisation de l'économie locale » affirme le dirigeant d'une entreprise de conditionnement.

« Nous avons un rôle dans la pérennisation de l'économie locale. »

« Les E.T.I. investissent localement où nous créons le plus d'emploi » abonde un dirigeant de l'Ouest de la France. Elles endossent avec fierté cette responsabilité. « Nous ne sommes pas aptes à faire des coups. Pas dans l'opportunisme. Nous avons des clients qui nous disent "Mon père et mon grand-père se fournissaient déjà chez vous !" » raconte un de nos interlocuteurs. Car non seulement elles font vivre leurs fournisseurs, prestataires, clients mais aussi l'économie locale (hôtellerie, restauration...).

Se projetant hors de leur zone géographique, certains dirigeants interrogés se montrent militant du « Made in France » et attachés à pérenniser un tissu industriel national. « C'est plus cher de produire en France mais on le fait pour une question de sens. Au-delà de l'analyse économique, c'est une vision long terme » révèle un acteur de l'électronique.

Enfin, au-delà la dimension sociale, l'environnement est aussi pris en compte. Une de nos interlocutrices fait cette argumentation. « 94 % des E.T.I. du METI sont engagées sur la problématique environnementale [...]. Pareil pour l'économie circulaire, tout le monde en parlait que les E.T.I. le faisaient déjà ».

Ce que beaucoup voient comme une contrainte est souvent perçu comme une opportunité par ces entreprises. Une différence de perception due, selon nous, autant à l'état d'esprit entrepreneurial de leurs dirigeants qu'à leur volonté d'exploiter tous les leviers de différenciation à leur disposition.



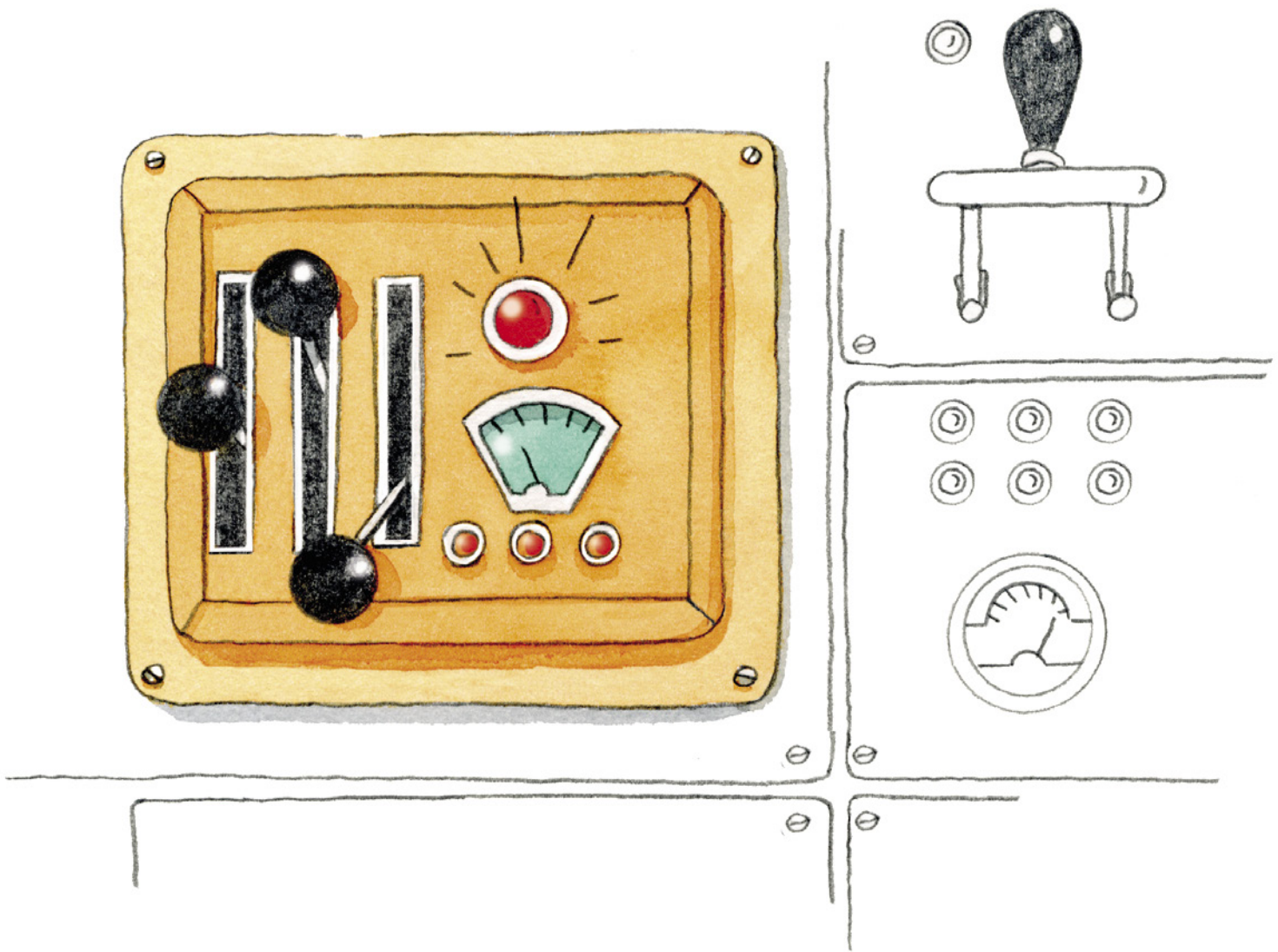
**A**ujourd'hui, la société française est décrite comme une société fracturée, voire « archipélisée » comme le théorise Jérôme Fourquet. La matrice traditionnelle sur laquelle elle reposait - l'Église et les partis politiques - a perdu de sa vitalité. Les E.T.I. apparaissent parmi les rares entités capables de produire du lien social et à pouvoir endosser un rôle structurant.

« La R.S.E. n'existe pas, c'est génétique, on n'a pas de certification, mais on est responsable de notre environnement. »

Jouant un rôle clé dans leur territoire, attentives à l'humain, porteuses de sens, ces entreprises se sentent naturellement en phase avec les défis sociétaux actuels et assument une véritable responsabilité sociale (R.S.E.). Toutefois, cette démarche reste souvent implicite. L'E.T.I. fait du développement durable comme M. Jourdain de la prose : sans le savoir. Non par ignorance, mais simplement parce que cette démarche lui est naturelle. « Pour moi, la R.S.E. n'existe pas, c'est génétique, on n'a pas de certification mais on est responsable de notre environnement » affirme un industriel du Centre de la France.

L'attention portée à la pérennité est réelle et sincère de la part de tous les chefs d'entreprises interrogés. Avec du recul, elle paraît relever à la fois d'une nécessité et d'une volonté. Elle semble être autant une affaire de philosophie que de survie. En effet, les E.T.I. sont, par nature, plus dépendantes de leur environnement que le sont les grands groupes. La plupart du temps, elles se positionnent sur des marchés plus petits que ceux des grandes entreprises, elles ont moins de pouvoir d'influence et elles souffrent d'un accès plus difficile aux ressources et aux compétences.

Dès lors, s'inscrire dans une relation de long terme, fidéliser les collaborateurs, établir des relations suivies avec un tissu de fournisseurs sont autant de pratiques qui permettent de sécuriser leur environnement et leur position.







2

# Les leviers de la pérennité

**A**ssez logiquement, viser la pérennité plutôt que la croissance ou la rentabilité de court terme suppose un modèle de développement spécifique.

La stratégie suivie par les E.T.I. est bien souvent marquée par un accent mis sur la solidité financière, un rapport particulier à la croissance, une manière différente d'appréhender leurs marchés et un souci permanent de la valeur ajoutée apportée à leurs clients.

« Les actionnaires d'une E.T.I.  
n'attendent pas des R.O.I.s rapides. »

Cela conduit naturellement ces entreprises à chercher des positionnements différenciés. Pourtant, loin de se contenter de protéger leurs positions, ces entreprises se montrent également soucieuses de dynamiser leurs marchés.

Le progrès continu et l'innovation sont au cœur de leurs modèles de développement et constituent des moteurs indispensables au maintien de leur avantage stratégique dans le temps.

## 2.1

# La solidité financière, fondement de la pérennité

**L**a caractéristique est connue : les entreprises de taille moyenne sont souvent solides financièrement. La pérennité passe avant tout par des capitaux propres consistants et une trésorerie importante. « On encaisse avant de dépenser. On exige une avance de 40 % de la part de nos clients. Notre besoin de fonds de roulement est négatif » déclare le dirigeant d'une E.T.I. industrielle. « [Nous avons une] gestion financière en bon père de famille, pas trop de risque mais suffisamment pour se développer » renchérit un autre. Comme le résume le dirigeant d'un fabricant de biens d'équipement de la maison, « on a une gestion avec des coussins, [... car] les entreprises meurent toujours de leur absence de trésorerie », tout en ajoutant « mais pour avoir des coussins, il faut gérer ». Le temps long se révèle un atout. « Les actionnaires d'une E.T.I. n'attendent pas des R.O.I.s rapides. L'enjeu c'est la pérennité » éclaire un industriel agroalimentaire.

Cependant, il n'y a pas de modèle unique. « Chacun doit trouver son modèle à lui, durable et soutenable, qui permette de passer les mauvaises années » explique le Président d'un fabricant de biens d'équipement pour la maison. Les stratégies financières ne sont effectivement pas uniformes. Loin des règles de bonne gestion standards et des ratios abstraits, elles apparaissent en partie liées aux convictions et à l'expérience personnelle des dirigeants. Plus l'entreprise a connu des épreuves, plus la stratégie financière est prudente. L'un des acteurs interrogés, échaudé par les refus successifs des banques quand l'entreprise traversait une période très difficile, décide, encore aujourd'hui, de thésauriser. « Nous avons 20 millions en banque, au cas où ». Un chef d'entreprise nordiste ne dit pas autre chose « on réalise 60 millions d'euros de chiffre d'affaires [...] et nous possédons 40 millions d'euros de fonds propres », tout en expliquant les raisons de ce choix. « On a dû vivre avec un pool bancaire, la situation était difficile, il a fallu gérer ce pool bancaire. Personnellement, j'ai toujours dit "il faut se sortir des banques." Il ne faut pas qu'elles fassent la stratégie à votre place ».

Mais tirer les enseignements du passé n'est pas du dogmatisme et encore moins du passéisme. Beaucoup s'appuient régulièrement sur les institutions financières. « Pour les projets valables, on est capable de s'endetter mais toujours raisonnablement ». D'autres encore adaptent leur politique de financement en fonction des besoins et « jouent » avec les différents moyens de financement, y compris via la bourse.

Sans surprise, solidité financière et rentabilité sont donc le socle financier de la pérennité.

## 2.2

# Grandir plutôt que grossir

**D**ans un monde qui valorise très fortement les start-up et leur « licornesque » hypercroissance, le contre-pied des E.T.I. est frappant. Nos interlocuteurs sont quasi unanimes. Pas question pour eux de croître plus que de raison. La croissance pour la croissance n'est pas un objectif. « [La taille n'est pas un critère en soi](#) » explique le dirigeant d'une entreprise de conditionnement.

« [La taille n'est pas un critère en soi.](#) »

Pour autant, la nécessité d'une croissance n'est pas remise en cause. Nos interlocuteurs portent une attention particulière au rythme de celle-ci. « [Qui n'avance pas recule : ne pas se faire marginaliser. \[Il s'agit de\] trouver le juste équilibre en gardant en tête qu'il faut être solide donc rentable](#) »

déclare le dirigeant et propriétaire d'une E.T.I. de biens d'équipement pour la maison. En effet, tous convergent, « croître trop vite peut être dangereux » mais « la non-croissance aussi » rappelle un industriel de l'électronique. Finalement, la dirigeante d'un groupe de produits de grande consommation résume « avancer et croître ne sont pas exactement la même chose. L'important, ce n'est pas de croître, c'est de se développer ».

Les dirigeants d'E.T.I. ont parfaitement intégré la notion de taille critique (ou taille pertinente) qui est la taille minimale pour exister sur un marché. « Il faut juste avoir la taille suffisante pour investir » déclare l'un d'eux. Cette taille permet d'équilibrer le rapport de force avec les partenaires. « On a besoin d'une taille à laquelle on subit moins la pression de nos clients et de nos fournisseurs » explique un négociant en pièces détachées.

Mais il s'agit aussi de résister à la concurrence et aux phénomènes de concentration des marchés. « Des entreprises se vendent car elles estiment qu'elles n'ont pas la taille critique pour faire face aux concurrents. Les phénomènes de concentration sont durs pour les E.T.I. » reconnaît la dirigeante d'un groupe industriel. « Il faut viser une taille plus importante pour faire face aux concurrents qui sont plus gros dans certains cas » convient un autre, dirigeant d'un groupe de produits de grande consommation.



**E**n filigrane des propos de nos interlocuteurs, s'esquisse donc une « équation de la croissance » qui synthétise les paramètres clés à prendre en compte pour bien grandir.

Le rythme de croissance adéquat apparaît ainsi comme la combinaison du taux de croissance du marché et de l'évolution de la taille pertinente. Celle-ci dépend elle-même du taux de croissance des concurrents, de l'évolution du degré de concentration de l'écosystème. Mais aussi du progrès technologique, l'innovation pouvant créer des effets de seuil (comme la digitalisation qui oblige de nombreux acteurs à investir dans le numérique, augmentant d'autant la taille des acteurs sur le marché).

$\Delta$  Croissance =  $\Delta$  Marché  $\times$   $\Delta$  Taille pertinente

Avec  $\Delta$  taille pertinente =  $\Delta$  Croissance des concurrents  
 $\times$   $\Delta$  Degré de concentration  $\times$  impact du progrès technologique

Nos interlocuteurs font donc clairement la différence entre « grandir et grossir ». Finalement, « la croissance n'est qu'un moyen » synthétise l'un d'eux, fabricant de produits de grande consommation.

## 2.3

# L'acquisition de « valeur stratégique » au cœur de la pérennité

**C**onscientes d'être confrontées à des concurrents souvent plus puissants qu'eux, la plupart des E.T.I. le savent, il n'est pas question de jouer la confrontation directe avec de tels acteurs.

Dès lors, les stratégies volumes/prix sont souvent délaissées. Dans leur immense majorité, les E.T.I. sont à la recherche de niches - ou tout du moins de marchés à leur mesure - et d'un positionnement spécifique qui leur permettrait d'apporter, dans la durée, une valeur ajoutée supérieure à leurs clients.

« Se rendre indispensable dans sa filière est une condition sine qua non de la pérennité » affirme le dirigeant d'une entreprise industrielle. Il pointe l'importance d'appréhender son environnement bien au-delà du champ concurrentiel direct. Mais il confirme également qu'il convient de



développer, d'autre part, ce que nous appelons chez Adrien Stratégie sa « valeur stratégique » c'est-à-dire la capacité à se rendre incontournable dans son écosystème, en particulier auprès des acteurs dominants.

Cette valeur stratégique est d'autant plus nécessaire que la plupart des marchés sont aujourd'hui mondialisés et que l'offre y est généralement plus importante que la demande. La concurrence est donc souvent exacerbée et l'on y trouve fréquemment un acteur prêt à baisser ses marges pour emporter un marché.

Dès lors, la question préoccupe nombre d'E.T.I. est « comment créer sa niche ? Comment gagner en valeur stratégique ? ». Il s'agit souvent d'un travail de longue haleine, fruit de l'accumulation de petits éléments qui, combinés, finissent par rendre l'acteur incontournable. « Ne pas être court-circuité, cela se travaille » déclare le dirigeant d'une E.T.I. normande.

« La capacité à s'adapter en permanence » fonde couramment cette valeur stratégique et permet de rééquilibrer un rapport de force souvent défavorable par rapport aux gros acteurs. Certaines E.T.I., notamment les sous-traitants, ne disposent pas de capacités d'innovation en propre et capitalisent entièrement sur leur agilité. « Le client est roi. [Nous n'avons] pas de prétention à créer: le client fait cela. [...] On dit toujours oui à leur innovation » témoigne le dirigeant d'une entreprise de conditionnement.

Le patron d'une entreprise du Sud de la France conclut alors « nous [...] apportons du service, de la régularité et de la réactivité. Ils pourraient trouver moins cher, mais avec [nous] ils n'ont pas de souci. [...] Nous leur

apportons aussi de l'innovation » et de finir par « au moment de la crise sanitaire, notre client américain a informé tous ses fournisseurs qu'il les réglerait à 180 jours. Étant fournisseur stratégique chez lui, nous avons pu rester à 90 jours avec un reverse factoring à 30 jours ».

Selon nos interlocuteurs, tenter d'anticiper, comprendre les besoins des clients et résoudre leurs problèmes sont des clés qu'ils utilisent. Les E.T.I. investissent beaucoup d'énergie dans toutes ces démarches. Un industriel de l'alimentaire confirme «on met en "numéro un" notre consommateur : la stratégie doit être drivée systématiquement par les besoins clients ».

## 2.4

# Une offre différenciée, levier principal de la pérennité des E.T.I.

**P**our bon nombre d'E.T.I., l'acquisition d'une position différenciée est comme un Graal. L'un de nos interlocuteurs qui est fabricant de produits de grande consommation, l'atteste. « [\[La pérennité\] passe par la différenciation](#) ». La tâche s'annonce bien souvent ardue. En effet, n'est pas différencié qui veut. La véritable différenciation obéit à trois critères :

- elle doit être objectivement ou subjectivement reconnue par le client;
- elle doit être économiquement viable (c'est-à-dire génératrice de marge supplémentaire, sinon, l'entreprise augmentant ses coûts sans rétribution additionnelle, elle serait synonyme d'appauvrissement);
- elle doit être durable.

Pour bâtir cette différenciation, partir du marché et répondre aux attentes des clients s'avère très souvent insuffisant. Les entreprises interrogées en sont pleinement conscientes et plusieurs de nos interlocuteurs reprennent

à leur compte l'adage d'Henri Ford « si j'avais écouté le consommateur, j'aurais amélioré la race chevaline ».

Ainsi, pour certains, il n'est pas question de saisir toutes les opportunités de développement. « Nous nous inspirons des clients mais nous ne nous demandons pas si nous pouvons faire ce qu'ils veulent mais si nous voulons le faire. Ce n'est pas un customer care mais un Lectra-care » affirme le dirigeant de l'entreprise éponyme dont la trajectoire est relatée plus loin dans ce document.

« Il n'y a pas d'obsession à regarder la concurrence.  
On doit trouver notre propre voie. »

En revanche, si « dans les produits de grande consommation, on se compare régulièrement aux concurrents » comme la coprésidente d'un leader de l'agroalimentaire le confirme, force est de constater que les E.T.I. ont beaucoup moins le réflexe du benchmarking que les grands groupes. « Il n'y a pas d'obsession à regarder la concurrence. On ne peut pas l'ignorer car nos concurrents sont très bons, ce sont des belles boîtes bien gérées et il nous faut courir plus vite [qu'eux] [...] Mais, par principe, on doit trouver notre propre voie » affirme un fabricant de biens d'équipement pour la maison. C'est pourquoi, plus que la réponse à la demande ou l'imitation, plusieurs entreprises interrogées misent sur une autre posture. Comme le

revendique le dirigeant d'un fabricant de produits B2C « on est en posture d'offre ». Ce que confirme le patron d'une entreprise de négoce. « On fait de l'offre. On a été les premiers à proposer du J+1 à nos clients ».

Cette approche inverse la mécanique des analyses stratégiques classiques. Plutôt que de partir du marché, le point de départ est une compréhension fine des racines et des spécificités dont l'histoire a doté l'entreprise. Un de nos interlocuteurs, fabricant de produits B2C nous confie « en 1995, nous étions fragilisés par une phase de croissance désordonnée. Comprendre l'A.D.N. a permis de remettre l'église au centre du village ». Jean-Pierre Pubert, dirigeant du fabricant de motoculteurs du même nom, abonde en ce sens et l'exprime. « Notre démarche stratégique de 1997 l'a montré : le travail de la terre et l'innovation sont dans notre A.D.N. [...] Plutôt que de céder aux sirènes du marché et de nous diversifier dans la tondeuse comme nos distributeurs nous y encourageaient, nous avons finalement choisi de rester sur notre niche [...] qui était devenue une toute petite niche [...] mais nous avons creusé notre sillon et avons innové ».

Ce lien entre le passé et l'avenir paraît donc être clé. Comprendre le passé pour éclairer l'avenir, telle semble être la boussole utilisée par les E.T.I. pour acquérir une position de choix sur leur marché. « On reste en phase avec la vision de notre grand-père [...], on connaît notre métier depuis 60 ans, on sait où aller chercher les cartes nécessaires pour agir » confie la dirigeante d'une entreprise du secteur de la mécanique. Bien connaître son origine permet à l'entreprise de prendre conscience de son « offre », qui peut se définir comme étant la promesse (au départ souvent implicite) faite à ses clients, au-delà du produit ou du service qu'elle vend.

L'offre constitue ainsi l'expression de la singularité de l'entreprise et fonde son avantage stratégique. « Si notre concurrent principal nous rachetait, il serait incapable de porter notre offre, [car] il n'a pas la même vision du métier » remarque, à juste titre, le dirigeant d'une société d'ingénierie.

La criticité de ces fondamentaux identitaires explique l'attention forte portée à leur partage. « Tout le CODIR est issu de la promotion interne » nous affirme un fabricant de produit de grande consommation. Les vertus sont multiples : une coordination plus facile et un alignement plus aisé, une agilité plus grande. « Il y a ce besoin d'une culture commune et de valeurs d'engagement partagées pour pouvoir se transformer plus vite » observe l'un de nos interlocuteurs à la tête d'une société d'électronique.

« La culture d'entreprise doit permettre de se réinventer tout en conservant les fondamentaux. »

Cela s'avère d'autant plus nécessaire que les évolutions sociologiques, économiques et technologiques actuelles bousculent les entreprises et leurs marchés. Cela les force à des efforts d'adaptation. Un fabricant d'équipement industriel le dit : « la culture d'entreprise doit permettre de se réinventer tout en conservant les fondamentaux ».

Voilà en partie pourquoi les E.T.I. montrent une nette préférence pour les profils « maison » et privilégient des collaborateurs qui partagent leurs

valeurs et les spécificités de l'entreprise. « Notre turnover est faible, on choisit des collaborateurs qui vont s'inscrire dans le temps parce qu'ils sont bien chez nous » observe cet acteur du négoce. « On voit tout de suite qui adhère ou pas » précise un fabricant de biens de grande consommation.

« On choisit des collaborateurs  
qui vont s'inscrire dans le temps. »

Elles reconnaissent aussi la difficulté de former les collaborateurs à ses valeurs, comportements et règles. Comme le souligne la coprésidente de cette E.T.I. de l'agroalimentaire « beaucoup de règles sont implicites. Les appréhender nécessite du temps et beaucoup de nouveaux arrivants ne comprennent pas toujours tout au départ » ce qui renforce la nécessité de formation.

# trajectoire Lectra

## La pérennité à contre-courant de la pensée dominante

**E**n 1990, Lectra est au bord de la faillite. Triste destin pour cette société française, fondée en 1973 par les frères Etcheparre, qui était devenue en 1984, le numéro un mondial de la Conception Assistée par Ordinateur (C.A.O.) textile, notamment pour les vêtements complexes de la Haute Couture. De mauvais paris stratégiques et une introduction en bourse ratée en 1987 l'ont conduit à perdre du terrain face à l'Américain Gerber Technology. Pourtant, François Mitterrand a fait de cette entreprise un exemple de l'industrialisation française. Pour relancer Lectra, les frères André et Daniel Harari sont approchés afin d'en reprendre les rênes. Ils sont déjà actionnaires via leur société de capital-risque. Ils prennent son contrôle en 1991 et les comptes sont remis en ordre au bout de trois ans.

En 1993, un plan « Lectra 2.0 » est mis en place. Il focalise l'entreprise sur la découpe à forte valeur ajoutée pour tous les métiers du textile et du cuir.



Lectra s'attache aussi à maîtriser toute la chaîne de valeur et à être présente à l'international. En désaccord avec cette stratégie, la majorité des membres de l'équipe de direction démissionne. Pourtant, elle s'avère payante, puisqu'en 2000, Lectra devient numéro un mondial et s'affirme par le refus de délocaliser et par des investissements importants en Recherche & Développement. Après la crise des subprimes, contrairement à ce que tout le monde lui conseille, Daniel Harari décide d'augmenter ses prix et de se focaliser sur les 10 % des clients les plus premium en les servant toujours mieux. De 2009 à 2016, « Lectra 3.0 » consolide ainsi la position de la société comme leader mondial. « Lectra 4.0 », mis en place à partir 2017, accentue encore l'effort d'innovation : IoT, Big Data et flux, I.A., Cloud... Grâce à cela, l'entreprise résiste à la crise du Covid 19 contrairement à Gerber Technology, son concurrent de toujours qu'elle rachète en 2021. Quelle belle revanche pour Lectra !

Focalisation sur un métier précis, approche transverse des marchés, conscience aiguë des leviers de valeur ajoutée à actionner au-delà des besoins exprimés par les clients, investissements importants et continus en Recherche & Développement, internationalisation, voici quelques-unes des clés stratégiques de la pérennité retrouvée de Lectra.

## **Lectra en quelques chiffres :**

- Entreprise fondée en 1973
- Conception de logiciels et systèmes de découpe pour le textile
- 468 millions d'euros de chiffre d'affaires / 2 500 collaborateurs

## 2.5

# Une représentation spécifique des marchés

**A**dopter une posture d'offre ne signifie pas pour autant faire fi de son marché. Inverser la logique stratégique en partant d'une connaissance de soi permet de bâtir une représentation propre de son environnement. « On développe notre manière à nous de voir comment évoluent les marchés » confirme un de nos interlocuteurs. « Le but est de transformer les marchés » précise la dirigeante d'une E.T.I. d'équipements mécaniques.

Ainsi, Pébéo a pu maintenir son leadership grâce à un regard particulier sur son marché, induit par son offre. Éric Chaveau, l'actuel Président, raconte. « Passée de créateur de pigments à fabricant de peinture pour artiste durant la deuxième guerre mondiale, l'entreprise a été marquée par sa rencontre avec Célestin Freinet, grand pédagogue français. Pour ce dernier, l'éducation ne peut pas simplement consister à inculquer un cadre et des savoirs aux enfants. Elle doit aussi les amener à exprimer leurs talents et leur

personnalité. Pour favoriser cette expression de soi, il introduit les travaux manuels à l'école ». Pébéo lui fournira les gouaches, tubes et pastilles de peinture à l'eau.

« On développe notre manière à nous de voir comment évoluent les marchés. »

Si, dans les années 1980, l'entreprise souffre de la montée en puissance de la grande distribution sur le marché scolaire - les grandes enseignes préférant s'approvisionner directement en Chine - la compréhension du fait, qu'au-delà du produit de la peinture, l'offre de l'entreprise était « l'expression de soi », permet à Pébéo de rebondir et de trouver des relais de croissance en segmentant différemment son marché. Au lieu d'un découpage classique par technique (peinture à l'huile, à l'eau, dessin...) « l'entreprise a adopté une segmentation "comportementale", distinguant d'un côté les tenants d'un certain académisme pour qui l'acquisition d'un savoir-faire technique doit précéder l'acte artistique et les personnes désirant davantage s'exprimer à travers la peinture ». C'est ainsi que l'entreprise a anticipé le boom des loisirs créatifs. Développant toute une gamme de produits au-delà de la peinture, Pébéo tire parti du développement de la distribution spécialisée en la matière et devient un fournisseur stratégique pour des enseignes telles que Cultura.

« Le but est de transformer les marchés. »

## 2.6

# La pérennité, rencontre d'une offre et de tendances lourdes favorables

**P**our pérenniser une entreprise, développer une vision à long terme s'avère indispensable. « Il faut développer une vision long terme, une capacité à nous préoccuper du client [...] sur le temps long » déclare la dirigeante d'un fournisseur d'équipement industriel. « [Il s'agit de] se positionner sur des tendances lourdes de marché et d'anticiper l'avenir » complète un autre interlocuteur.

Le Président d'un fabricant de biens d'équipement pour la maison précise « [nous construisons] une vision de notre marché particulière : il ne faut pas offrir de fax à nos clients [i.e. ce que les clients auraient voulu hier NdA]. L'offre doit rencontrer des "courants porteurs" et donc il faut une veille extrêmement attentive [...] à ce qui structure les modes de pensées de nos clients » puis ajoute « la "montée des périls" constitue, aujourd'hui, un courant porteur fort pour nous. Elle pousse le client à investir dans son "chez

soi". Nos clients sont des "terriens" pleins de bon sens. Dans un monde perçu comme plus dangereux, ils vont préférer investir chez eux qu'ailleurs, même s'il y a, à court terme, un fort désir de voyage. La tendance de long terme est là ».

Ce témoignage l'illustre, les tendances de fond sont assez souvent sociologiques. La capacité de veille et de détection de celles-ci (par-delà le conjoncturel), la faculté à les décoder et les interpréter en dépassant la demande immédiate revêt alors une grande importance. « [Cela passe par des] échanges informels avec des gens qui sont dans notre cible clients : les écouter et les regarder vivre. [C'est] beaucoup de lecture. [Il] faut humer l'air du temps. [C'est] beaucoup de temps : des discussions avec nos commerciaux, nos techniciens... [Cela] remonte par capillarité avec un point de synthèse qui se fait avec le CODIR » développe notre interlocuteur.

Mais il arrive quelques fois que ces courants porteurs se tarissent de manière irrémédiable. Dans ce cas, les entreprises disposent d'assez peu de marges de manœuvre. Elles doivent alors muter, à l'image d'un organisme vivant dont l'environnement est devenu défavorable.

À ces fins, elles n'ont d'autre choix que de faire évoluer une partie de leur A.D.N. pour s'adapter à ce nouvel environnement tout en essayant de conserver au maximum leur identité. La trajectoire de Dewavrin, présentée ci-après, illustre bien ce cas de figure.

# trajectoire Dewavrin

## Pivoter pour se pérenniser

**D**epuis sa fondation, Dewavrin traverse les siècles. En 1842, l'entreprise ouvre une manufacture de tapis de laine. Portée par la révolution industrielle, Dewavrin se développe alors dans le négoce de laine pour le peignage et la filature. À partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'entreprise s'étend à l'international avec l'ouverture de comptoirs d'achat. En 1963, le groupe s'intègre en aval avec la création d'un peignage de laine à Auchel, dans le Pas-de-Calais. Dewavrin connaît son âge d'or jusqu'à atteindre, à son apogée, près de 3 milliards de francs de chiffre d'affaires. Toutefois le secteur textile est de plus en plus mature et connaît une forte concurrence internationale. Une crise industrielle se dessine progressivement en France, entraînant fermeture d'usines et délocalisation d'activités.

À la fin des années 1990, Christian Dewavrin, alors Président du groupe, fait le constat que le groupe n'a d'autres choix que de muter pour survivre.

Dewavrin dispose depuis 1977, à travers sa filiale Stella, d'une autre activité : la production de la lanoline. Or, ce corps gras issu de la laine sert pour la fabrication de crèmes et de pommades.

Dans les années 2000, le groupe met fin à son activité textile. Les usines sont fermées ou vendues sans heurt grâce à la politique sociale de l'entreprise. La lanoline devient alors le pivot du groupe qui s'oriente progressivement vers les produits cosmétiques. Il fait ainsi l'acquisition en 1997 d'Alpol Cosmétique, qui conçoit, fabrique et conditionne des produits de soin pour des marques cosmétiques ou pharmaceutiques. Puis, le groupe affiche sa volonté de se développer en marque propre. Il reprend le laboratoire Lsispharma, spécialisé dans les soins dermatologiques, en 2002.

En 2017, avec Novapharm, spécialisée dans la fabrication de compléments alimentaires, le groupe se renforce dans le domaine de la santé et du bien-être. Enfin, en 2022, Dewavrin s'ancre encore davantage dans ce domaine avec le laboratoire Effinov Nutrition, qui développe une gamme de compléments alimentaires formulés à partir d'ingrédients d'origine naturelle rigoureusement sélectionnés.

Malgré ce virage, le groupe maintient les principes qui ont fait son succès dans le passé : esprit d'entreprendre, expertise industrielle et capacité d'innovation. Avec une taille plus réduite et un nouveau positionnement, le groupe, rebaptisé Dewavrin Cosmetics, se développe à nouveau. Il réalise actuellement 70 millions d'euros de chiffre d'affaires, emploie 375 collaborateurs et est implanté dans 11 pays. La diversité de ses activités a d'ailleurs permis au groupe de limiter les difficultés économiques

engendrées par la crise sanitaire. La baisse temporaire des ventes de cosmétiques a été compensée par la hausse du marché des compléments alimentaires.

Traversant les crises, le groupe poursuit donc son histoire, aujourd'hui entre les mains des fils de Christian Dewavrin. Si celui-ci reste Président du Conseil de Surveillance, Dimitri et Grégoire sont respectivement à la tête de Dewavrin Cosmetics et d'Isispharma.

En sachant muter tout en restant fidèles à ses principes, le groupe trace de nouvelles voies pour sa pérennité.

## **Dewavrin en quelques chiffres :**

- Entreprise fondée en 1842
- Fabrication et commercialisation de produits santé et bien-être
- 70 millions d'euros de chiffre d'affaires / 375 collaborateurs



## 2.7

# La spécialisation, aboutissement des stratégies d'offre

**A**fin d'alimenter leur différenciation, les E.T.I. mobilisent souvent deux leviers principaux que nous pouvons regrouper derrière le vocable « d'effets d'expérience » :

- l'innovation, au travers de la mobilisation du progrès technique, de la Recherche & Développement d'une part ;
- la mobilisation des effets d'apprentissages individuels ou organisationnels au travers de la montée en compétence de leurs équipes d'autre part.

Comme le résume l'une de nos interlocutrices à la tête d'une entreprise de mécanique, l'objectif est de s'efforcer de « faire mieux à moins cher ». Pour cela, l'innovation est clé. « **Nous n'avons pas d'adversaire qui ait notre capacité d'innovation. C'est par là que nous faisons la différence** » déclare un fabricant d'équipements industriels, avant d'ajouter « **positionner la pièce précisément, nous sommes les seuls à le faire [...], nous savons transporter**

des bandes métalliques sans contact. [C'est] un système développé en interne il y a quelques années ».

Cette innovation permet de garder un temps d'avance et de mettre des barrières face aux concurrents, notamment les plus gros, renchérit un acteur industriel. « On développe une avance sur les technologies de cybersécurité et de connectivité des systèmes. 17 % de notre budget passe en R&D. C'est nécessaire pour bien fermer la porte face à des grands groupes concurrents. [...] Le but est de transformer les marchés, [...] de rajouter une innovation pour aller plus vite que les grands groupes beaucoup moins agiles ». Cette innovation, passe souvent par la mobilisation du progrès technique. « Nous avons été les premiers [de notre secteur] à aller sur Internet » souligne ce fabricant de biens d'équipement pour la maison.

Autre levier pour maintenir ou accentuer son avance, la mobilisation des effets d'apprentissage, c'est-à-dire le développement des compétences et de l'expertise des salariés, que ce soit par de la formation individuelle ou via des mécanismes organisationnels.

Au niveau individuel, la fidélisation et l'innovation permettent aux salariés d'acquérir de l'expérience. Comme le déclare le patron d'un bureau d'étude interrogé « nous sommes une société d'ingénieurs : nous faisons parfois le choix de projets de développement qui n'apportent pas forcément de résultats financiers à court terme mais qui permettent de faire grandir nos équipes techniques avec l'idée que ça sera rentable sur le long terme ». Il s'agit également de fidéliser au maximum les ressources pour capitaliser sur leur expérience, rapporte la dirigeante d'une E.T.I. du secteur de la

mécanique. « Nous avons besoin de collaborateurs qui s'inscrivent dans le temps long [...] pour pérenniser les compétences, savoir-faire théoriques et pratiques. [...] Nous réfléchissons d'ailleurs à la mise en place d'une académie interne ».

De plus en plus de chefs d'entreprise mettent ainsi en place des formations internes permettant de progresser. « Nous avons mis en place depuis 1996-97 une formation à la résolution de problèmes où passe l'immense majorité de nos salariés » explique le dirigeant d'un fabricant de biens d'équipement de la maison.

À l'heure où les enjeux de compétences s'annoncent indispensables pour renforcer la compétitivité des entreprises face aux évolutions technologiques et sociétales, les E.T.I. paraissent donc particulièrement en pointe sur cette problématique. Encore peu familières des démarches d'amélioration continue il y a une dizaine d'années, elles ont à présent intégré ce levier comme en témoigne une dirigeante du secteur de l'agroalimentaire « nous avons mis en place une démarche Lean sur le modèle T.P.S. (Toyota Production System), le but est de mettre les gens en résolution de problème. On sort de la mécanique diagnostic-plans d'actions : car le danger est de ne mettre en place que des solutions que l'on maîtrise. Il faut passer par la recherche de causes et donc tomber sur des solutions que l'on ne maîtrise pas : on est forcément dans l'apprentissage. Il faut être dans la mesure, le visuel et une analyse précise des causes ».

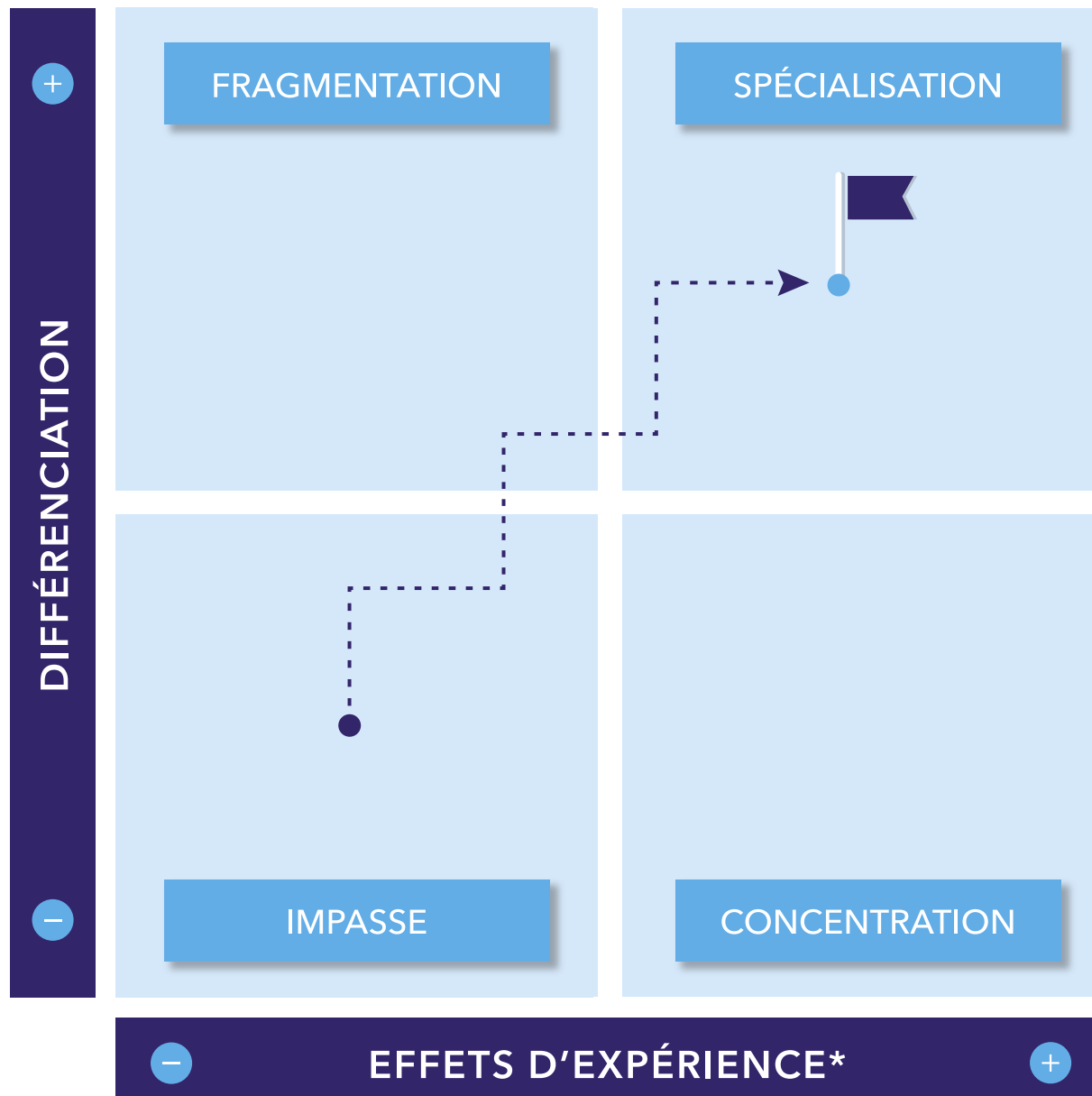
Ces démarches de progrès continu se matérialisent également par l'attention portée par les E.T.I. à l'amélioration de leurs produits et services.

Focalisées sur leur sillon, leur volonté de résoudre les problèmes rencontrés par leurs clients, exprimés ou non, prend tout son sens. « Notre métier c'est enlever les problèmes du client [pour] le fidéliser : on est dans la pérennité » déclare ce patron à la tête d'une entreprise de négoce.

Elles mettent ainsi en place des équipes dédiées ou des dispositifs de remontée d'information directement reliés à la Recherche & Développement. « Nos idées sortent d'interactions avec des clients » indique un fabricant de pièces mécaniques.

En renforçant la valeur ajoutée apportée à son client, c'est-à-dire sa différenciation, l'activation de l'ensemble de ces leviers conduit l'entreprise à accroître son avance, à consolider son positionnement et à acquérir progressivement une position de spécialiste.

# La spécialisation, aboutissement des stratégies d'offre



\* Effets taille/volume + mobilisation du progrès technique + effets d'apprentissages individuels et organisationnels

## Une extension naturelle des champs géographiques

**C**onséquence naturelle de la spécialisation des E.T.I., l'international devient leur terrain de jeu. « [L'Allemagne est au cœur de notre activité](#) » souligne un de nos interlocuteurs du secteur de la mécanique.

Cette internationalisation est induite par deux facteurs :

- la force des courants porteurs ;
- la valeur stratégique développée par l'entreprise.

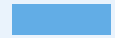
En effet, si les tendances lourdes qui portent l'entreprise sur son marché domestique s'observent dans d'autres pays, elles peuvent alors y capitaliser sur leurs forces, tenter d'y dupliquer leurs niches et de creuser leur sillon avec plus de facilité. « [On est depuis 20 ans en Chine](#) » souligne un pionnier de la fabrication de biens de consommation pour les arts plastiques. « [On était franco-français donc on souhaite développer notre savoir-faire sur](#)

d'autres pays. La focalisation sur des niches ouvre à l'entreprise le monde entier » affirme un autre leader sur son cœur de marché.

Par ailleurs, si l'entreprise a construit une valeur stratégique forte et su se rendre indispensable à ses clients, ceux-ci seront disposés à faire appel à elle pour sécuriser leur propre développement à l'international. Un grand donneur d'ordres sera ainsi enclin à prendre « dans ses valises » un sous-traitant performant. Un acteur du conditionnement explique ainsi que « les grands groupes de cosmétiques [le] poussent à l'étranger ».

Enfin, à mesure que la spécialisation de l'entreprise se développe, sa réputation et la qualité de ses prestations dépassent les frontières nationales et des donneurs d'ordre étrangers sollicitent directement la société.

# trajectoire . Waterair



## La pérennité par la fidélité à son offre d'origine

**E**n 1972, André Cholley fonde Waterair, entreprise spécialisée dans la vente de matériels de traitement de l'eau. En 1976, la France connaît une forte canicule, ses clients veulent des piscines. Celui-ci hésite puis finalement accepte. Cependant, il cherche à rendre la piscine plus abordable et facile à installer. Passant sous un tunnel d'autoroute, il remarque la voûte en acier qui supporte la pression des camions. André Cholley opte alors pour une piscine en acier, simple à usiner et à transporter.

Lors des premières installations, les clients ne peuvent s'empêcher de faire remarquer qu'ils auraient pu le faire seuls. L'idée d'une piscine en kit, montée par le client, émerge.

Néanmoins, le concept rebute certains revendeurs qui font alors moins de marge. Aidé par son directeur commercial Jacques Braun, André Cholley



élabore donc une méthode de vente directe, unique dans son secteur. Plus qu'industrielle, l'identité de l'entreprise s'ancre dans le commercial. L'entreprise se développe et se diversifie avec du matériel pour piscine et des accessoires. La question de répondre à la demande d'une piscine « prêt-à-plonger » se pose également. Bref, une réflexion s'impose afin d'éclairer l'avenir.

Interrogation cruciale : quelle est l'offre de Waterair, la promesse faite aux clients, ce qu'ils viennent chercher dans l'entreprise au-delà du produit et qu'ils ne trouveraient pas ailleurs ? Les analyses révèlent que l'entreprise vend du « rêve accessible » aux Français des couches intermédiaires qui se sont élevés socialement grâce aux Trente Glorieuses. Waterair leur permet, à eux qui sont souvent habiles de leurs mains, de posséder le bassin de leur rêve comme les stars hollywoodiennes dont le quotidien glamour s'étale dans leurs magazines. Portée par le développement des classes moyennes, l'offre de Waterair prospère.

En 2002, Jacques Braun reprend l'entreprise et reste fidèle à son offre et son identité. La méthode de vente est continuellement améliorée : en cinq ans, l'activité double. Pour rendre plus rapidement tangible le rêve de ses clients, la technologie est également mobilisée : une application de réalité virtuelle leur permet de voir l'objet de leur rêve dans leur jardin dès le premier rendez-vous commercial.

Confrontée à une économie qui se tertiarise, et même si ses clients restent bricoleurs, Waterair simplifie l'installation de sa piscine. L'entreprise s'adapte aussi aux enjeux environnementaux grâce à une piscine zéro

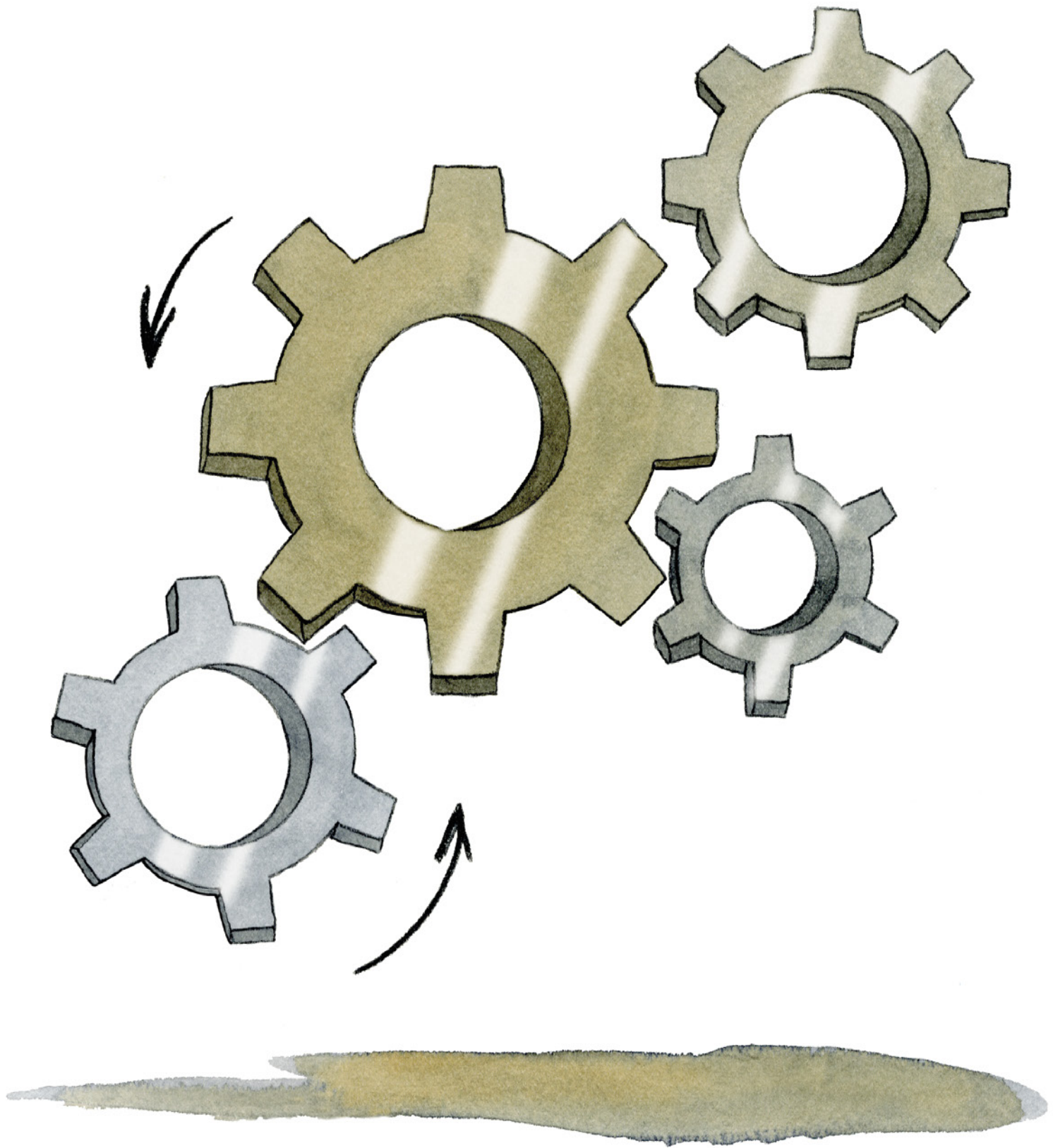
impact (système de filtration basse consommation et couverture solaire) certes plus chère à l'achat mais qui sur la durée fait faire des économies à ses clients: l'accessibilité toujours! Par ailleurs, dans un monde perçu comme menaçant, le foyer est devenu un refuge dans lequel on investit, ce qui fournit à Waterair un nouveau « courant porteur ».

Forte de son offre, arrimée à des tendances lourdes favorables et engagée dans un effort global d'amélioration continue, la société creuse son sillon à l'international. Elle est aujourd'hui implantée dans 29 pays et leader européen de la piscine en kit.

En 2021, elle devient également la première société à mission de son secteur. Avec la raison d'être de « rendre la piscine accessible, durable et sur mesure », Waterair est parvenue à concilier fidélité à son identité et réponse aux enjeux de demain.

## **Waterair en quelques chiffres :**

- Entreprise fondée en 1972
- Fabrication de piscines
- 97 M€ C.A. / Plus de 300 collaborateurs





3

# Un modèle spécifique de développement

**A**u fil de ces pages et de ces témoignages, un modèle de développement spécifique à l'E.T.I. apparaît. Clairement orienté vers la pérennité, sa finalité diffère de celui des start-up - centré sur la croissance, voire l'hypercroissance, comme de celui des grandes entreprises - pour beaucoup focalisé sur une rentabilité de plus court terme. Non pas que la croissance ou la rentabilité ne soient pas des préoccupations des E.T.I. mais elles sont perçues plutôt comme des moyens au service de leur longévité.

À la lutte frontale, à la course aux volumes et aux prix, elles préfèrent une stratégie de création de valeur.

Pleinement conscientes que, dans bien des cas, elles ne peuvent pas lutter à armes égales contre les grands groupes (faute de pouvoir suffisamment peser sur leur marché et faute de ressources humaines et financières suffisantes), la plupart des E.T.I. mettent en place des alternatives pour subsister et se développer. À la lutte frontale, à la course aux volumes et aux prix, elles préfèrent une stratégie de création de valeur. Se rendre indispensables à leurs clients, par leur réactivité, leur agilité. La compréhension fine des besoins est une posture souvent adoptée. Elles agissent en tant que « serviteur dévoué » de leurs consommateurs ou

donneurs d'ordres. Leur « valeur stratégique » peut alors être telle qu'elles deviennent incontournables. Comme dans la parabole du maître et de l'esclave, le rapport de force s'inverse alors. Leur rapidité de réaction, leur capacité d'adaptation et leur faculté à gérer les « moutons à cinq pattes », sont souvent les seuls leviers activables dans les filières industrielles où les économies d'échelles sont importantes ou sur les marchés les plus banalisés. Toutefois, dans de nombreux autres cas, les E.T.I. s'efforcent d'acquérir une différenciation, de créer leur propre niche pour se mettre à l'abri des gros concurrents. Pour ce faire, beaucoup savent que, plus qu'une posture de réponse à la demande, leur planche de salut réside dans les compétences et capacités conférées par leur histoire. Ainsi à la différence des grandes entreprises dont le référentiel est souvent le marché, le socle du modèle de développement reste bien davantage leur identité propre.

Les E.T.I. perpétuent leur identité, conscientes qu'il s'agit d'un véritable actif dans lequel elles vont puiser les ressorts de leur pérennité.

C'est pourquoi, à l'opposé de ces multinationales dont l'identité s'est édulcorée à force de rachats et de fusions et qui tentent de (re)créer une culture commune, les E.T.I. entretiennent soigneusement et perpétuent leur identité. Elles sont, pour la majorité, conscientes qu'il s'agit d'un véritable actif dans lequel elles vont puiser les ressorts de leur avantage stratégique

et de leur pérennité. En effet, ces compétences distinctives sont le fruit de cette identité, de cette histoire et de cette trajectoire. Mais c'est aussi cet A.D.N. – le terme, popularisé par Adrien Stratégie dès le début des années 80, est repris par beaucoup – qui leur confère une offre originale. Celui-ci, défini comme une promesse au-delà du produit ou du service, leur permet de porter un autre regard sur les marchés. Cette représentation propre les conduit à identifier de nouveaux leviers de différenciation, de nouvelles segmentations de marchés et leur révèle de nouveaux espaces vierges.

Ainsi s'esquisse un modèle de la pérennité des E.T.I., fruit de la combinaison d'une offre forte et différenciée et de puissants courants porteurs.

C'est la focalisation de leur champ stratégique sur le périmètre délimité par leur identité et leur offre qui leur permet de se différencier. Au regard de leur proposition de valeur, la quasi-totalité des E.T.I. interrogées désirent construire une vision de long terme de leur marché. Beaucoup s'attachent à décoder les « tendances lourdes » au-delà de la conjoncture et des besoins exprimés, pour identifier de nouveaux leviers de différenciation et de nouveaux « courants porteurs » à même de soutenir leur offre dans la durée. S'esquisse alors un modèle évolutionniste de la pérennité des E.T.I. Celui-ci combine une offre forte et différenciée et de puissants courants porteurs qui soutiennent le développement.

Parfois, cependant, les courants faiblissent. Dans ce cas, l'entreprise doit identifier de nouvelles tendances lourdes compatibles avec son offre, tel Pébéo passé du marché scolaire aux loisirs créatifs. Il arrive même que les courants porteurs se tarissent. À l'instar d'un organisme vivant, elle n'a alors pas d'autre alternative à la mort que d'évoluer pour s'adapter à son nouvel environnement. C'est le mouvement entrepris par Dewavrin : muter tout en restant fidèle à ses valeurs. Finalement, plutôt qu'un combat de sumo qu'elles savent perdu d'avance contre des multinationales plus fortes qu'elles, les E.T.I. privilégient le karaté en capitalisant sur leur identité, leurs propres ressources et leur propre agilité.

Loin de se reposer sur la différenciation acquise, elles s'efforcent de l'alimenter par le recours à l'innovation, au progrès technique et à des démarches de progrès continu.

Les E.T.I. font également preuve de lucidité. Loin de se reposer sur la différenciation acquise, elles s'efforcent de l'alimenter par le recours à l'innovation, au progrès technique et technologique et à des démarches de progrès continu et d'apprentissage qui permettent de « faire mieux à moins cher ». Ce faisant, elles acquièrent progressivement un positionnement de spécialiste, reconnu et protégé. C'est ce statut qui les conduit naturellement à s'internationaliser, portées par des courants porteurs également actifs



à l'international et/ou emmenés « dans leurs valises » par leurs grands donneurs d'ordres.

En outre, ces témoignages brossent le portrait d'entreprises engagées et en phase avec leur temps et leur environnement. Leur taille relativement modeste au regard des géants multinationaux, leur propension à s'inscrire dans le temps long, font qu'elles ont naturellement tendance à jouer la carte de la coopération et l'intégration dans leur écosystème plutôt que d'être dans une posture de prédation ou de « profiteur ». De fait, elles intègrent de façon assez naturelle, et bien réelle, les enjeux de la R.S.E., même si encore peu les formalisent et l'affichent.

Leur souci de pérennité va bien au-delà de l'entreprise elle-même pour embrasser la collectivité formée par les salariés et leurs familles comme, bien souvent, l'écosystème local. Enracinées dans les territoires, elles irriguent alors la vie locale par la richesse créée mais aussi par le soutien qu'elles apportent à des causes, des associations, des clubs sportifs... De surcroît, les E.T.I. interrogées apparaissent également soucieuses de l'humain et fortement impliquées dans le développement des compétences de leurs salariés. C'est, certes, avant tout pour leur propre bénéfice mais cela permet de développer l'employabilité des personnes concernées. Beaucoup se mettent en mouvement pour l'environnement. Fidèles à l'esprit entrepreneurial qui les anime, elles font d'ailleurs de potentielles contraintes des opportunités voire des leviers de différenciation. Enfin, leur faculté à donner du sens à leurs actions et à celles de leurs salariés ainsi que leur attachement à agir au-delà des beaux discours et des « coups de communication », constituent indubitablement un atout face à des jeunes

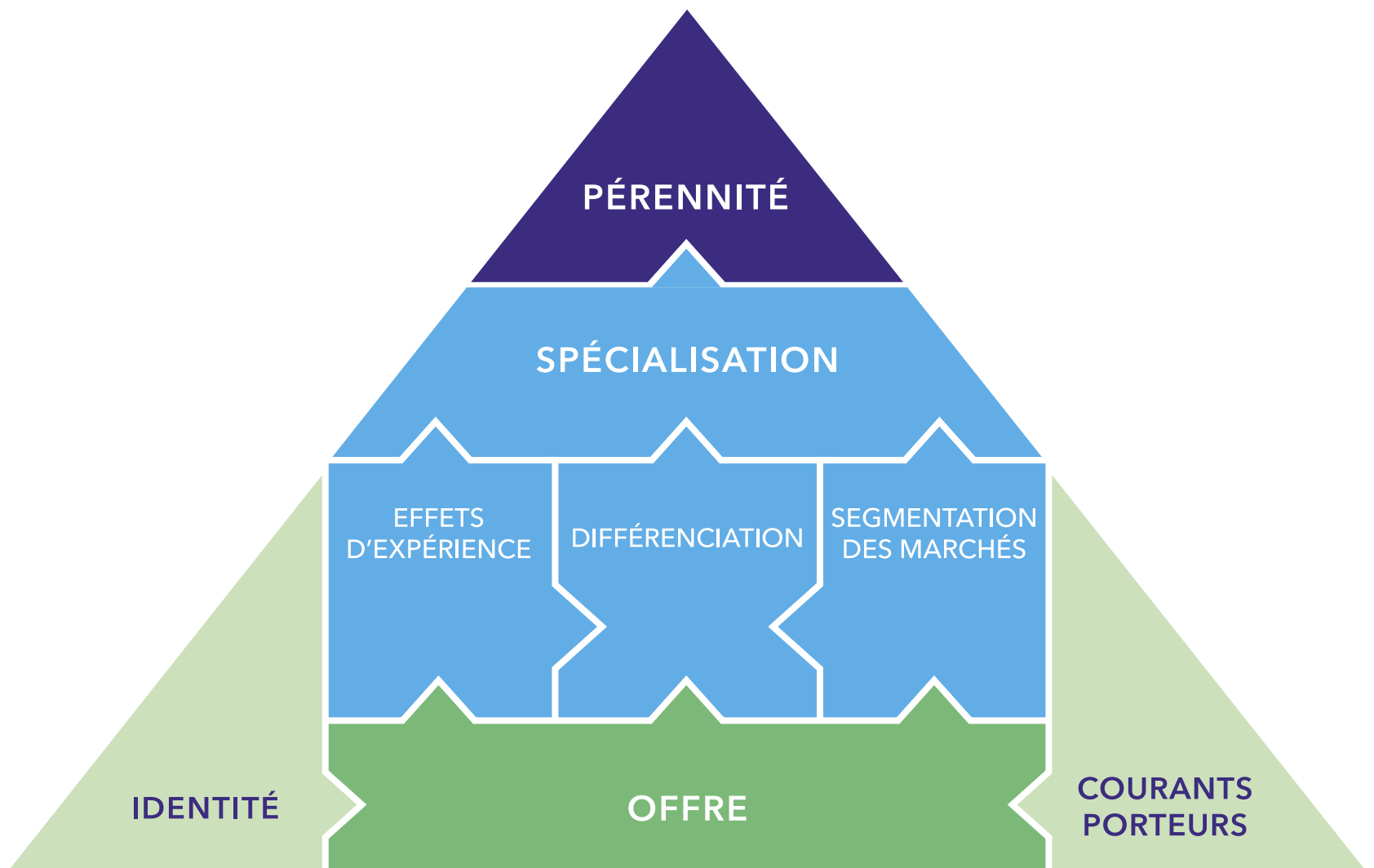
génération en demande de sens et d'actes tangibles. Reste à convaincre les plus diplômés parmi ces dernières que les perspectives d'avenir ne se limitent pas à quelques métropoles connectées au monde.

À l'heure d'une France « archipelisée », d'une fracture entre les territoires ruraux et les métropoles qui s'accroît et d'une réindustrialisation devenue enjeu national, les E.T.I. sont en première ligne et paraissent, plus que jamais, être l'une des seules structures sur laquelle capitaliser pour retrouver de la cohésion, du lien social et insuffler à nouveau de la dynamique dans les territoires.

Assurément, ce nouvel élan mérite plus que jamais notre soutien !



# Un modèle de développement spécifique







# Annexes

# Adrien Stratégie

**S**euil cabinet français positionné uniquement sur le conseil en stratégie pour les P.M.E. et E.T.I., notamment familiales, Adrien Stratégie accompagne depuis sa fondation par Roger Couffin, il y a 40 ans, les entrepreneurs sur les questions liées à la pérennité de leur entreprise. Au fil de plus de 1 000 missions, nous avons élaboré une approche pluridisciplinaire issue du terrain, spécifique à ces entreprises, adaptée à leur taille et à leurs enjeux, et orientée vers le long terme.

**Elle permet :**

- **de requestionner les règles en vigueur sur un marché ;**
- **de bâtir un positionnement solide, durable et rentable, bref, de grandir plutôt que de grossir ;**
- **de faire émerger des choix stratégiques clairs, partagés et cohérents avec son histoire et ses valeurs ;**
- **de mettre en mouvement toute l'entreprise en alignant et en mobilisant les collaborateurs autour du projet stratégique.**

Cette expertise, reconnue par nos clients, nous a valu d'être qualifié « d'intrus parmi les géants » par le Magazine Capital dans son classement des meilleurs cabinets de conseil.

Fort d'un réseau d'une dizaine de consultants expérimentés et tous militants de la « cause » des entreprises de taille intermédiaire, nous intervenons partout en France.



# Entreprises interrogées

- A** • **Actia Group**
  - Interlocuteur: Jean-Louis Pech, Président-directeur général
  - Fabrication de composants électroniques pour la gestion des systèmes dans les domaines de l'automobile, des télécommunications et de l'énergie
  - 460 M€ C.A. / 3 600 collaborateurs (chiffres 2020)
  
- C** • **Cap Ingellec**
  - Interlocuteur: Jean-Paul Calès, Président
  - Ingénierie et maîtrise d'œuvre
  - 176 M€ C.A. / 650 collaborateurs
  
- D** • **Dewavrin Cosmetics**
  - Interlocuteur: Christian Dewavrin, Président du conseil de surveillance
  - Fabrication et commercialisation de produits santé et bien-être
  - 70 M€ C.A. / 375 collaborateurs
  
- G** • **Groupe Lemoine**
  - Interlocutrice: Jeanne Lemoine, Directrice générale
  - Fabrication de produits de soin et d'hygiène à base de coton
  - 145 M€ C.A. / 785 collaborateurs (chiffres 2020)



- H**
- **Haladjian**
    - Interlocutrice : Nelly Hemmo Haladjian, Présidente du conseil d'administration
    - Pièces détachées et services pour engins roulants
    - 80 M€ C.A. / 250 collaborateurs
- L**
- **Lectra**
    - Interlocuteur : Daniel Harari, Président-directeur général
    - Conception de logiciels et systèmes de découpe pour le textile
    - 468 M€ C.A. / 2 500 collaborateurs
  - **Legallais**
    - Interlocuteur : Philippe Casenave-Péré, Président-directeur général
    - Distribution de produits pour les professionnels du bâtiment
    - 280 M€ C.A. / 1 100 collaborateurs
- P**
- **Pébéo**
    - Interlocuteur : Éric Chaveau, Président
    - Fabrication de peintures et autres produits pour les arts plastiques et décoratifs
    - 51 M€ C.A. / 300 collaborateurs
  - **Pubert SAS**
    - Interlocuteur : Jean-Pierre Pubert, Président-directeur général
    - Fabrication de motoculteurs
    - 95 M€ C.A. / 300 collaborateurs

- R**
- **Redex**
    - Interlocuteur: Bruno Grandjean, Président du directoire
    - Fabrication et assemblage de machines industrielles
    - 70 M€ C.A. / 400 collaborateurs
- S**
- **Sodebo**
    - Interlocutrice: Bénédicte Mercier, Coprésidente
    - Industrie agroalimentaire
    - 500 M€ C.A. / 2 700 collaborateurs
  - **Somater**
    - Interlocuteur: Jean-Philippe Hubin, Président-directeur général
    - Fabrication d'emballages et de conditionnements
    - 115 M€ C.A. / 650 collaborateurs
- W**
- **Waterair**
    - Interlocuteur: Jacques Braun, Président
    - Fabrication de piscines
    - 97 M€ C.A. / Plus de 300 collaborateurs

# Remerciements

Je tiens à remercier les membres de l'équipe Adrien qui ont contribué à cette étude : Gaspard Flavian, David Faes, Maxime Frizon mais également les consultants de la « première génération », Bernard Rouilly, Jean-Marc Minier, Stéphane Lhommédé et les autres, sans oublier Roger Couffin, le fondateur d'Adrien Stratégie, disparu brutalement en 2017. Ils ont patiemment posé les fondamentaux de notre approche orientée vers la pérennité et ont, les premiers, en militants de la cause entrepreneuriale, défriché ces territoires à l'époque encore vierges. Sans eux, rien n'aurait été possible.

Ma gratitude va également à tous nos clients. La confrontation à leurs problématiques, leurs questionnements ainsi que nos échanges ont nourri notre expérience et ont permis de confronter nos réflexions et nos grilles au réel. De la même façon, merci aux E.T.I. qui ont accepté de répondre à nos questions dans le cadre de cette étude. Leur trajectoire et leur regard ont alimenté et enrichi nos représentations et nous ont permis de dresser ce panorama riche de ces E.T.I. qui structurent et maillent nos territoires.

Enfin, je remercie le METI, et tout particulièrement Alexandre Montay son Délégué Général, pour sa confiance et son appui dans la réalisation et la publication de cette étude.

**Nicolas Ederlé** - Président d'Adrien Stratégie



**Adrien**  
Stratégie

18 rue de Londres 75009 Paris

+ 33 (0)9 70 46 01 01

[adrien-strategie.com](http://adrien-strategie.com)

[in](#)



Mathieu Détaint / Studio Kimyô : Gestion de projet  
Cécile Touati / Déca Noisette : Direction artistique et design graphique  
Joël Alessandra : Illustrations

- Édition novembre 2022 -