

LA LETTRE DE XMP-CONSULT

RÉSEAU D'EXCELLENCE DU CONSEIL

ÉDITORIAL

Moins connues que les grandes entreprises, moins nombreuses que les PME et moins médiatisées que les start-ups, les ETI (entreprises de taille intermédiaire) n'en occupent pas moins une place importante dans l'économie française, qu'il s'agisse de production, d'emploi, d'innovation ou d'exportation. De vraies conquérantes du monde ! Il est donc compréhensible que de nombreux responsables regrettent qu'elles ne soient pas plus nombreuses comparativement à d'autres pays européens, l'Allemagne et l'Italie en particulier ; mais des raisons historiques et fiscales expliquent largement ces écarts. Ce cinquième numéro de la Lettre de XMP Consult leur est consacré.

Ce numéro bénéficie de l'expertise de deux responsables de Bpifrance, qui connaissent particulièrement bien les ETI. Leurs contributions, sous la forme d'interviews, fournissent une analyse très instructive et éclairante du monde des ETI et des enjeux auxquels elles sont confrontées. Nous remercions donc chaleureusement Messieurs Guillaume Mortelier et Philippe Mutricy.

Les ETI françaises sont évidemment diverses, comme le montrent les différents articles. Mais une question générale peut être posée : la taille et plus généralement les spécificités des ETI constituent-elles plutôt des atouts ou des handicaps pour réussir dans un environnement économique et sociétal en profonde et rapide évolution ? Les ETI sont en effet confrontées aux mêmes exigences de transformation que

ETI et consultants indépendants, tout pour s'entendre

les grandes entreprises (transformation digitale, transition environnementale, gestion des parties prenantes, poids de l'innovation...). Or elles disposent de nettement moins de ressources, de compétences pour mener à bien ces transformations, leurs patrons sont souvent seuls et toujours très accaparés par le quotidien. Paradoxalement, les dirigeants des ETI sont peu enclins à aller chercher à l'extérieur les ressources et expertises qu'ils n'ont pas en interne. L'ouverture vers l'extérieur, les partenariats, les coopérations constituent pourtant aujourd'hui des moyens efficaces et fréquents pour accéder aux moyens et expertises nécessaires. Problème de confiance, de savoir-faire, de culture... ? Il s'agit dans tous les cas d'un enjeu majeur pour les ETI, car la capacité à construire un écosystème vaste, dynamique et puissant est indispensable pour valoriser et démultiplier les atouts des ETI.

Cette situation se retrouve évidemment dans le relativement faible recours aux consultants par les ETI. Les causes sont à rechercher auprès des deux parties. Les approches et outils développés par les cabinets de conseil pour les grandes entreprises sont en effet souvent mal adaptés aux ETI et à leurs dirigeants qui ont plus besoin d'accompagnement personnalisé pour mener leurs transformations que de solutions établies. Comme le montrent plusieurs auteurs de ce numéro, les collaborations entre les ETI et les consultants peuvent être extrêmement fructueuses, à condition d'être basées sur la bonne compréhension des besoins et

SOMMAIRE

P. 02-04

Interview Philippe Mutricy
(Dir. Bpifrance Le Lab')

par Jean-Yves GILET

P. 05-06

Interview Guillaume Mortelier
(Dir. Exécutif Bpifrance)

par Jean-Yves GILET

P. 07-09

ETI & Conseil : une relation stratégique
Antoine ISAMBERT

P. 10-11

**Transformation d'une PME en ETI :
L'apport d'un consultant XMP Consult**
Philippe BENSUSSAN

P. 12-14

**Le conseil stratégique et opérationnel :
un cas concret**
Samer ROUMIEH

P. 15-16

**Intelligence Artificielle :
Une formidable opportunité d'avantage
compétitif pour les ETI**
Frédéric ANTÉRION et Eric PARIZE

P. 17-20

**Les ETI – une catégorie d'entreprises
porteuse de valeur**
Jean-Yves GILET

attentes des dirigeants, la justesse de l'intervention proposée et la confiance dans les intervenants. C'est là la force des consultants indépendants que sont les membres de XMP-Consult.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Benoît Grouard

Responsable éditorial de la Lettre 

INTERVIEW DE PHILIPPE MUTRICY,
DIRECTEUR DE L'ÉVALUATION, DES ÉTUDES
ET DE LA PROSPECTIVE CHEZ BPIFRANCE
& DIRECTEUR DE BPIFRANCE LE LAB'

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-YVES GILET



Pourquoi considérez-vous que les ETI sont au cœur de la croissance française ?

Les ETI, bien qu'en nombre relativement faible (5 800 au total), sont au cœur de l'économie française, et donc de la croissance. Les 5 600 ETI des secteurs non financiers emploient 3,3 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP), soit 26 % de l'emploi salarié et réalisent 26 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises.

Il s'agit de la catégorie d'entreprises qui crée le plus d'emplois :

- Selon l'INSEE, entre 2009 et 2015, le solde net de leurs créations et suppressions d'emploi est positif de 337 500 postes, très loin devant les 96 400 des PME. Au cours de la même période, les microentreprises accusent un solde négatif de 98 000 unités et les grandes entreprises ont perdu, elles, 80 700 emplois ;
- Selon l'Institut Montaigne et le METI, sur 187 200 emplois nets créés en 2016, 156 000 l'auraient été par des ETI.

Les ETI se distinguent des autres catégories d'entreprises entre autres par leur orientation vers l'industrie, en particulier l'industrie manufacturière :

- 30 % des salariés des ETI travaillent dans l'industrie manufacturière (32 % dans l'industrie). Ils ne sont que 18 % dans les autres catégories d'entreprises à travailler dans ce secteur (21 % dans l'industrie).
- Parmi les 2,7 millions de salariés (ETP) de l'industrie manufacturière, 37 % sont employés par des ETI, 27 % par des grandes entreprises, 27 % par des PME hors microentreprises et 9 % par des microentreprises.

Compte tenu de cette orientation industrielle, **les ETI jouent un rôle essentiel dans le commerce extérieur**, réalisant 1/3 du chiffre d'affaires à l'export des secteurs marchands non agricoles et non financiers. Elles se projettent également fortement à l'international par l'implantation de filières de production et de distribution à l'étranger.

Elles se démarquent également par leurs capacités d'innovation. Selon l'enquête ETI 2019 de Bpifrance, 56 % des ETI sont innovantes, essentiellement pour avoir financé des frais de recherche et développement et/ou déposée des brevets / marques / dessins / modèle. Une large majorité (85 %) des ETI industrielles innove.

Enfin, les ETI se distinguent par un ancrage local fort et dynamisent l'activité dans les régions. 78 % des sites de production des ETI se situent en dehors de l'Île-de-France. 2/3 des ETI sont des entreprises patrimoniales (NDLR : possédées par des personnes physiques) et 45 % familiales, ce qui participe à leur ancrage territorial.



La population des ETI semble croître : comment l'interprétez-vous chez Bpifrance ?

Si l'on constate une hausse du nombre d'ETI d'après les statistiques de l'Insee (environ 5 800 en 2016 contre 4 500 en 2010), il ne faut pas surinterpréter cette tendance. En effet, il semble qu'il y ait eu au cours de la période des évolutions méthodologiques dans la catégorisation des entreprises (profilage des entreprises statistiques), ayant pu entraîner des reclassements entre catégories (par exemple, une grande entreprise a pu être reclassée au cours de la période en plusieurs ETI, ou inversement, plusieurs PME d'un même groupe ont pu être reclassées en une seule ETI).

En regardant de manière plus approfondie les données, on note que si le nombre d'ETI augmente, leur taille diminue (nombre de salariés, CA), venant conforter l'hypothèse d'un artefact statistique, de même que le fait qu'en parallèle, le nombre de PME (hors microentreprises) aurait baissé selon l'Insee.



Quels sont les principaux défis des ETI (et leurs succès), par exemple mondialisation, financement, succession, actualisation technologique, innovation, ... ? Quels sont les sujets, les préoccupations des ETI adressables par le Conseil ?

Les ETI sont confrontés à de nombreux défis, parmi lesquels :

- **Déficit de notoriété.** Les ETI réussissent mais n'ont pas de reconnaissance. Elles sont moins célèbres que les grands groupes, moins en vogue que les start-ups et moins connues que les PME. Il faut redonner de la visibilité à cette catégorie d'entreprise ;
- **Enjeu de transmission.** Le taux de transmission (NDLR : aux descendants) des entreprises (PME-ETI) est estimé à moins de 10 % en France contre 50 % en Allemagne et 70 % en Italie (étude Transregio, 2006).
- **Transformation digitale.** Toutes les ETI n'ont pas entamé leur transformation digitale et celle-ci n'est pas toujours considérée comme une priorité stratégique pour l'entreprise (cf. infra).
- **Renforcement de la culture client.** Seuls 12 % des dirigeants de PME-ETI partagent leur vision stratégique avec leurs clients (étude Bpifrance Le Lab – Avenir de l'industrie).
- **Développement de l'open-innovation,** c'est-à-dire nouer des partenariats avec des partenaires externes dans le cadre de leur activité de recherche, développement et innovation (7 entreprises sur 10 n'y ont pas encore recours).
- **Attirer des talents et faire face à la pénurie de compétences :** 90 % des ETI ont rencontré des difficultés de recrutement plus ou moins importantes et 43 % font face à d'importantes difficultés de recrutement (enquête ETI 2019) susceptibles de ralentir leur croissance.
- **Les dirigeants des ETI jugent l'écosystème français comme globalement défavorable à leur croissance par rapport à d'autres pays :** fiscalité, coût du travail, complexité administrative, incohérence et insécurité réglementaire, manque de vision à long terme de la sphère politique et administrative (La Fabrique de l'Industrie, « Paroles d'ETI », 2015).



On parle de transformation digitale ; où en est-on chez les ETI ? Industrie 4.0 / Industrie du Futur

Il n'existe pas de définition arrêtée de la transformation digitale. Elle est plus large que la digitalisation : elle comprend la transformation de l'expérience client, la collaboration avec son écosystème et l'optimisation du modèle opérationnel (de son organisation). Le facteur humain est important : le dirigeant doit être au cœur de la transformation digitale et associer ses équipes au projet afin de le mener à bien.

D'après le Baromètre de la croissance digitale 2019 publié par Acsel, 87% des ETI considèrent le digital comme un levier de croissance. 64 % des ETI sont engagées dans un processus de transformation digitale, en hausse de 8 points sur un an (contre 48 % des PME-ETI). Cette proportion monte à 81% selon une étude de KPMG (201 répondants). Les principaux freins à la transformation digitale mesurés également par Bpifrance le Lab et rencontrés par les dirigeants de PME-ETI (manque de temps, coût, complexité de mise en œuvre, manque de formation et de compétences en interne) restent importants mais s'affichent en baisse par rapport à 2017.

D'après une étude du Lab (Avenir de l'Industrie, 2018), le comparatif France / Europe laisse apparaître un retard significatif sur l'Allemagne dans l'adoption des progiciels de gestion et la digitalisation de la supply chain, mais aussi, en contrepoint, une avance dans le big data et le cloud computing. Globalement, la France est dans la moyenne de l'UE 28, mais pas à la pointe.



Les ETI et le reste du monde, mondialisation/internationalisation, exportation, ... Quelles sont les tendances ?

Les tensions protectionnistes qui pèsent sur le commerce mondial, le faible régime de l'activité économique de la zone euro (notamment en Allemagne) **affectent l'activité des ETI**, plus particulièrement celles qui sont le plus exposées : les fortement internationalisées et les industrielles.

Dans le détail, selon l'enquête ETI 2019, 62 % des très internationalisées (réalisant au moins 25 % de leur chiffre d'affaires à l'international) prévoient un développement de leur activité cette année et, à l'inverse, 9 % craignent un repli : à +53, le solde d'opinion perd 23 points en 1 an. Les ETI moyennement exportatrices (entre 5 % et 25 % de leur CA à l'international) voient leur indicateur d'activité reculer de 15 points (à +36). Ces évolutions expliquent également le moindre optimisme de l'Industrie dont le solde d'opinion perd 19 points.

Dans ce contexte international complexe, les prévisions à l'exportation se dégradent nettement. Toujours positif à +27, l'indicateur prévisionnel d'activité à l'exportation recule cependant de 13 points par rapport à celui de 2018. Il fléchit, en particulier, nettement chez les plus exposées à la conjoncture mondiale qui s'est dégradée ces derniers trimestres. **Les ETI exportatrices anticipent une baisse de leur chiffre d'affaires en 2019 vers les pays de l'Union européenne** (indicateur prévisionnel à +13, en recul de 5 points) et une stabilisation vers les autres (+16).

?

On compare souvent les ETI françaises et le Mittelstand allemand, quelles convergences et différences ? Et les autres pays européens ?

Il existe tout d'abord une différence de définition.

Les ETI correspondent à une catégorie statistique, définie par la loi de modernisation de l'économie de 2008. Ce terme est relativement peu utilisé dans le langage courant.

Le Mittelstand allemand date du XVIIe siècle et désigne une catégorie plus culturelle que statistique. C'est un concept identitaire intégrant une triple dimension politique, économique et sociale. Il incarne l'intégration entre les différentes catégories d'entreprises. Stricto sensu, il regroupe un ensemble de PME et de petites ETI familiales, de classe supérieure, il englobe des entreprises familiales dont le CA est inférieur à 1 Md€.

Au-delà, le Mittelstand allemand se distingue de la population des ETI françaises par d'autres aspects. **Les entreprises du Mittelstand sont quasi toutes familiales contre 45 % des ETI en France.** La transmission familiale, qui permet d'avoir une stratégie de long terme, est considérée comme un atout en Allemagne, alors qu'elle n'est pas forcément privilégiée en France pour conserver l'indépendance de l'entreprise.

Par ailleurs, les entreprises du Mittelstand ont été obligées de franchir leur territoire en raison du morcellement de leur pays jusque tard dans le XIXe siècle, ce qui peut expliquer leur **appétence pour l'export et le commerce alors qu'en France il y a davantage une culture d'économie nationale.**

En comparaison internationale, les ETI sont relativement moins nombreuses en France. On en compte 5 800 contre 8 000 en Italie, 10 000 au Royaume-Uni et environ 12 500 en Allemagne. Par rapport à l'Allemagne, si les ETI sont moins nombreuses, elles dégagent un chiffre d'affaires moyen supérieur et emploient en moyenne davantage. Ceci explique la volonté du gouvernement de faire grossir les PME pour augmenter le nombre d'ETI. Les accélérateurs de Bpifrance ont un rôle clé à jouer sur ce point.

En termes d'innovation, « La France apparaît souvent comme bien classée en matière d'innovation mais elle privilégie les innovations de rupture, alors que les allemands donnent une plus grande place à l'innovation incrémentale. » (Stéphan Guinchard, Les champions cachés du XXIe siècle).

En Allemagne, **la responsabilité sociale liée à la propriété** a une valeur constitutionnelle (article 14 de la loi fondamentale allemande « propriété oblige, son utilisation doit aussi servir le bien de tous »). Cette notion est plus tardive en France bien que les ETI soient très attachées à fidéliser leurs salariés.

Philippe Mutricy


INTERVIEW

**INTERVIEW DE GUILLAUME MORTELIER,
DIRECTEUR EXÉCUTIF BPIFRANCE -
ACCOMPAGNEMENT & FONDS BUILD-UP
INTERNATIONAL**

PROPOS RECUEILLIS PAR JEAN-YVES GILET



? Les ETI sont réticentes au conseil externe, pourquoi ?

Pour les ETI, on constate schématiquement deux types : celles au capital déjà ouvert qui, par l'exercice des dues diligences, sont habituées à intégrer des conseils dans leurs réflexions et ont souvent des Advisors à défaut d'un Conseil d'Administration ; celles, notamment familiales de première ou seconde génération, avec un CA de 50 à 200 M€, qui sont peu ouvertes au conseil externe, et ce fait faisant perdurer l'existant alors qu'il leur faudrait « passer la marche ».

Pour ces dernières, les réticences sont multiples : le manque d'habitude et le manque de ressources ; l'incapacité à lire dans l'écosystème les conseils qui sont les bons ; et enfin, la difficulté à formuler le cahier des charges, en particulier pour le numérique.

? Quel type de conseil, de formes d'accompagnement ? des cabinets, des consultants indépendants, des administrateurs indépendants, des managers de transition, d'autres acteurs... ?

Pour attaquer les ETI face au conseil, commencer par la stratégie ou l'organisation relève de « l'ascension de la face Nord ». Il vaut mieux viser des sujets concrets : par exemple, un diagnostic type 360°, la RGPD ou les questions opérationnelles (productivité, commercial) sont de bons points d'accroche. Il faut aussi comprendre que le contexte est peu formalisé et qu'il y a un gros travail de recherches de données pertinentes.

Le profil recherché, ce ne sont pas les « gros » cabinets qui peuvent faire peur. Ils préfèrent faire appel à des individus qui savent créer la confiance en proposant un coaching global, des personnes avec expérience managériale (des « cheveux blancs »). Cela fait le pendant avec l'isolement, la solitude qui frappe les dirigeants des ETI ! La recommandation par le réseau des pairs, dont ils manquent souvent, est aussi un facteur important d'approbation pour trier dans l'offre qui se présente.

? Est-ce que les ETI que vous rencontrez ont généralement une gouvernance efficace pour mener les transformations nécessaires ?

Est-ce que le patron s'appuie dessus pour rompre sa solitude ?

La pérennité des entreprises, c'est aussi leur gouvernance, pas forcément les Conseils d'Administration qui ont un aspect statutaire et actionnarial : un advisory board avec 1 à 3 personnes sur la durée est plus pertinent.

Nous estimons qu'il y a un gradient d'intensité décroissante et de durée croissante pour l'accompagnement : le consultant indépendant plus ou moins suivi, les administrateurs indépendants d'un Conseil d'Administration, les membres d'un advisory board et enfin le « parrain », sparring partner qui apporte un effet miroir très personnel.

? Quelles sont les finalités et moyens des accélérateurs lancés par Bpifrance ?

Quelques mots en particulier sur le choix des prestataires que vous sollicitez

Les promotions de chaque accélérateur regroupent 20 à 60 entreprises. Au début, c'étaient des promotions tous secteurs, on développe de plus en plus des promotions thématiques comme l'aéronautique ou la filière bois avec les organisations professionnelles, ou des promotions régionales avec les Conseils régionaux.

Nous leur proposons un double parcours : un parcours académique avec 12-16 jours de formation (stratégie, Industrie du Futur, international, environnement, gouvernance et advisory boards, ...) qui permet aussi un échange d'expériences et une forme de challenge et, pour les ETI, nous organisons aussi des learning expeditions à l'étranger ; un parcours conseil sur 24 mois qui débute systématiquement par un diagnostic 360° réalisé par un consultant externe supervisé par un de nos consultants internes qui permet à ce der-

nier de bâtir avec le dirigeant un parcours « à la carte » (gouvernance, organisation, stratégie, performance commerciale, efficacité opérationnelle, international, ...) sur la base des 25 modules que nous avons définis. Chaque module représente 10 jours de conseil sur 2-3 mois pour un coût de 12.000 €.

L'efficacité vient aussi des consultants que nous choisissons. Nous avons un mécanisme d'habilitation bien établi qui nous procure un vivier d'environ 250 prestataires qualifiés. Ce sont des individus et non des cabinets, des experts expérimentés en conseil à ce type d'entreprises avec une expérience opérationnelle qui leur permet de parler le langage des dirigeants. Cependant nous veillons à faire tourner les consultants en s'assurant que Bpifrance ne représente pas plus de 30 % de leur charge, à la fois pour ne pas créer une situation de dépendance et pour permettre la poursuite de travail entre l'ETI et le consultant si le besoin ou désir se fait jour.

Quels sont les sujets les plus demandés ou les préoccupations qui ressortent le plus ?

L'exercice imposé du diagnostic 360°, qui est la bonne approche de mise à plat, et l'appétit créé par le parcours de formation font que dans 70-80 % des cas nous faisons un module Stratégie.

Ensuite, en fonction des besoins qui ressortent du diagnostic, nous lançons – ou plutôt le dirigeant lance avec notre appui ! – des modules spot sur des sujets comme : module cash financier-opérationnel sur les stocks et les délais de paiement ; lean ; RGPD, marque employeur, efficacité commerciale ou opérationnelle, ... On n'aborde que rarement la transformation numérique ex ante car il faut d'abord que la stratégie soit établie.

Quel est le profil des ETI accélérées ? Quelles sont les clés de succès de cette démarche ?

Les ETI sélectionnées sont avant tout des entreprises solides qui expriment une problématique globale et non des entreprises en situation de fragilité ou d'urgence à résoudre un problème spécifique et qui sont prêtes à s'engager sur ce programme, c'est-à-dire à dégager le temps nécessaire pour prendre le recul que nous leur proposons et aussi à sortir de leur isolement en échangeant sur ces problématiques avec leurs pairs. Elles sont sélectionnées – clients ou prospects - par le réseau Bpifrance, voire par nos partenaires dans le cas de promotions sectorielles ou régionales.

Les résultats dépassent nos espérances car en plus de l'apport de ce programme un grand bénéfice vient du réseau ainsi créé entre ETI. Mais si on en reste aux faits, en notant que notre profondeur statistique est limitée puisque les premières promotions de PME datent de 2015 et donc « sorties » en 2017 et que pour les ETI c'est 1 an plus tard (3 promos dont une seulement vient de se terminer) : la satisfaction exprimée tant pour le programme complet que pour les consultants est proche de 100% ; la croissance en moyenne est au rendez-vous avec 20-25% sur le CA, les effectifs, l'exportation ... et si l'on se mesure aux entreprises dont le profil est comparable on note 5 à 10 % de surperformance !

Nous avons aussi pu constater des coopérations improbables, par exemple entre trois entreprises, l'une dans la boulonnerie, l'autre dans l'IOT et la troisième dans le middleware qui ont développé une offre sur des capteurs connectés. Enfin, il ne serait pas impossible que le rapprochement entre accélérés d'une même promotion débouche aussi sur des consolidations ...

Guillaume Mortelier


ETI & CONSEIL : UNE RELATION STRATÉGIQUE



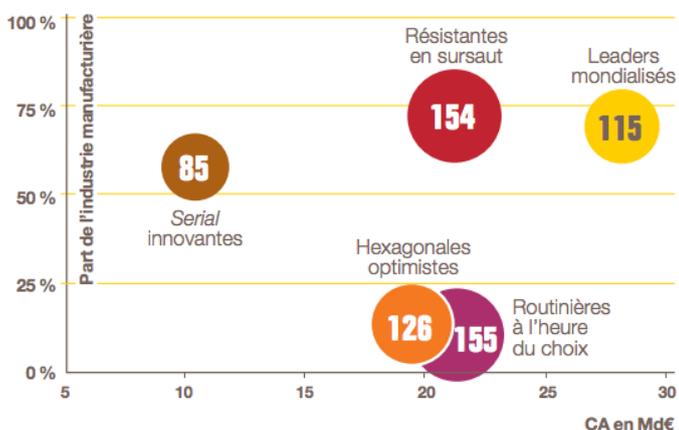
Pour évaluer les pistes de conseil auxquels les ETI peuvent avoir à faire appel, une analyse de la typologie de ces dernières, de leurs problématiques et challenges est nécessaire.

Les ETI sont une catégorie d'entreprise avec une identité caractérisée et des profils différenciés

Une étude menée par Bpifrance en juin 2014 permet de classer les ETI selon 5 profils représentatifs :

- Les « **hexagonales optimistes** » sont des ETI qui connaissent un développement intensif sur leur marché domestique,
- Les « **résistantes en sursaut** » sont des ETI qui connaissent un certain nombre de difficultés et cherchent à faire évoluer leur business pour restaurer leurs marges,
- Les « **leaders mondialisés** » sont des ETI fortement internationalisés avec une forte croissance,
- Les « **serial innovantes** » sont des ETI de plus petite taille, très centrées sur l'innovation produits et services,
- Les « **routinières à l'heure du choix** » sont des ETI qui perpétuent l'existant.

Positionnement des 5 segments en fonction de la part de l'industrie manufacturière et du CA cumulé :



Source : Bpifrance ETUDE ETI 2020 TRAJECTOIRES DE CROISSANCE_JUIN 2014

Les ETI françaises et leurs homologues européennes

Les ETI sont moins nombreuses dans l'absolu en France que chez nos voisins européens ; elles sont néanmoins considérées comme un véritable actif stratégique du fait de leur poids dans les régions, dans l'emploi et dans la création de richesse.

Elles possèdent un potentiel d'emploi, de compétitivité et de croissance élevé. Ainsi, la France a 2 à 3 fois moins d'ETI que l'Allemagne qui en compte environ 12 000 (appelé Mittelstand) quand le Royaume-Uni en recense environ 10 000. Ce déficit est notamment relatif aux différences historiques, culturelles et économiques et apparait comme une explication des différences de compétitivité entre la France et l'Allemagne.

Les ETI ont les mêmes problématiques que les grandes entreprises mais pas les mêmes moyens

Qu'elles soient nées d'un spin-off ou issues d'une PME qui a grossi, les ETI doivent se transformer afin de répondre aux défis à relever en termes de : transformation digitale, gestion des risques, innovation, ouverture sur l'étranger.

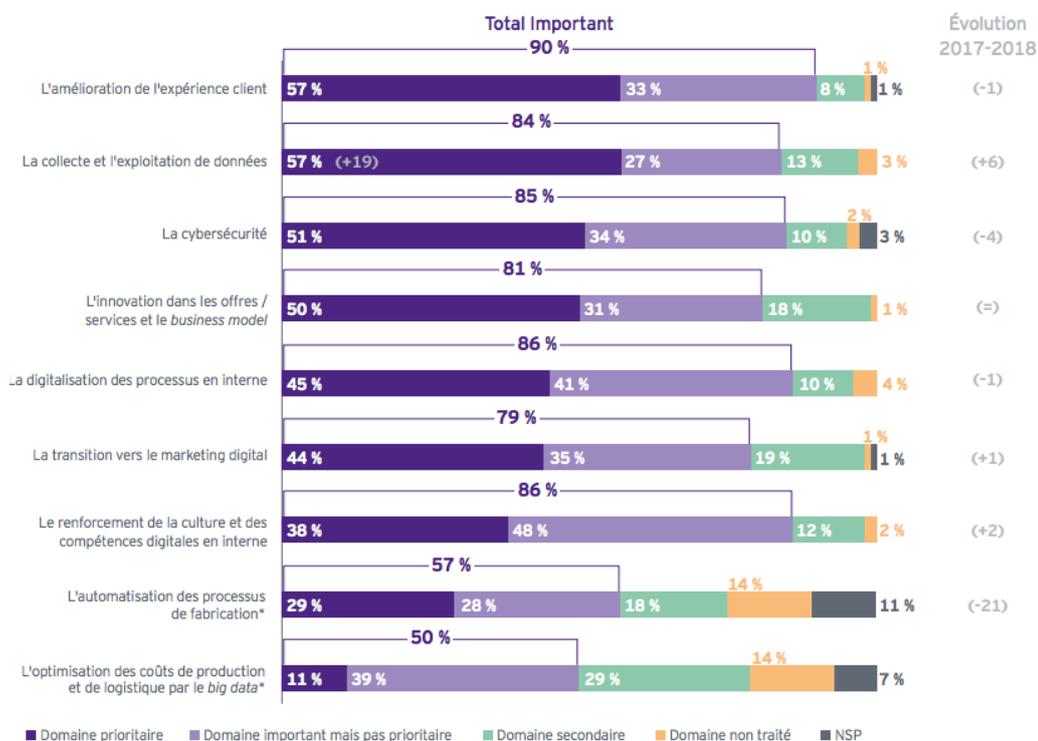
Transformation digitale

Réussir sa transformation à l'ère du digital implique pour l'ETI de créer de la valeur autrement. Il ne s'agit pas uniquement d'injecter de la technologie. Elle touche profondément l'organisation, interroge la culture de l'entreprise et peut avoir un impact significatif sur le business model.

Le dirigeant doit alors positionner son entreprise dans un monde digital :

- Repenser l'expérience client
- Viser l'excellence opérationnelle
- Revisiter ses offres et services
- Renforcer son identité de marque
- Réinventer les RH
(formation, recrutement, engagement/motivation)

Les domaines qui vont susciter le plus d'investissement de la part des ETI sur l'année 2019 :



Source :
Baromètre de la maturité digitale des ETI :
L'expérience client au cœur de la stratégie
digitale (EY / Apax Partners, 2019).

* Items uniquement suggérés aux ETI du secteur de l'industrie (base inférieure à 30, résultats à considérer en tendances)

Innovation

Beaucoup d'ETI sont aujourd'hui dans l'obligation d'innover continuellement pour rester compétitives. A cet effet, une démarche d'innovation doit être inscrite dans la stratégie de l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur : un processus d'innovation, la responsabilisation et l'engagement des collaborateurs, l'accompagnement des collaborateurs, une vision claire des objectifs de la démarche, de l'avancement et de l'évolution de chaque projet.

Gestion des risques

Face aux différentes natures de risques inhérents à leurs activités, les ETI doivent disposer de dispositifs adéquats. Ceux-ci doivent permettre d'identifier ces risques, d'évaluer leur criticité, de les prévenir, de les suivre et d'apporter une solution curative si nécessaire.

Aussi, une démarche d'amélioration continue articulée autour des activités suivantes est souhaitable :

- Cartographie des risques, en incluant les prestations essentielles externalisées, évaluation du Dispositif de Maitrise des Risques (DMR), élaboration et le suivi d'un plan d'action sur les risques résiduels), conception et suivi d'indicateurs (KRI),
- Amélioration de la conformité des pratiques (lutte anti-corruption, protection des données personnelles - RGPD, etc...).

Ouverture sur l'étranger

Dans une économie globalisée, l'export et l'internationalisation représentent pour les ETI de véritables leviers de croissance. Cela passe par l'export de nouveaux services, une fusion-acquisition, la création d'une filiale à l'étranger, etc.

Cela nécessite une connaissance de l'environnement des affaires et des réglementations des régions où l'ETI souhaite se développer.

En outre, pour les ETI qui ont des relations d'affaires avec le Royaume-Uni, une attention particulière doit être portée sur l'impact du Brexit sur leurs activités.

Les ETI peuvent avoir à faire face à différents types de challenge

Les ETI nées de spin-off ont acquis de longue date les habitudes et constitué les expertises requises pour être en mesure de se transformer.

En revanche, les ETI issues de l'évolution d'une PME présentent souvent des difficultés de transformation liées à leur gouvernance. En effet, une gouvernance qui est adaptée et structurée permet d'assurer la pérennité d'une entreprise. Les ETI ont tendance à se focaliser sur leur cœur de métier au détriment de leur gouvernance. Or cette dernière est indispensable pour assurer un développement durable d'une entreprise. En outre, la gestion de la gouvernance peut s'avérer plus sensible au sein des entreprises familiales.

La gouvernance vise notamment à répondre à des questions aussi essentielles et variées que :

- Notre stratégie de développement est-elle la bonne ?
- Les performances de l'Entreprise sont-elles pleinement satisfaisantes ?
- Sommes-nous suffisamment bien préparés pour faire face aux défis de notre entreprise ?
- Quelles sont les compétences qui nous manquent pour gérer son développement ?
- Nos processus décisionnels sont-ils efficaces et évitent-ils les conflits d'intérêt ?
- Les intérêts de toutes les parties prenantes convergent-ils et sont-ils respectés ?
- L'organisation de l'entreprise est-elle adaptée et les pouvoirs correctement répartis ?
- Nos organes de gouvernance sont-ils correctement dotés et disposent-ils de la bonne information ?
- Faut-il et comment intégrer de nouveaux actionnaires pour assurer la pérennité de l'entreprise ?
- Quelle succession réaliste serait envisageable ?
- La surveillance exercée est-elle en adéquation avec les risques de l'entreprise ?

Face à ces situations complexes, le recours au conseil indépendant devient un atout majeur pour une ETI.

En effet, le consultant, par son regard extérieur et sa connaissance transverse, a fortiori un consultant indépendant comme le sont les membres de XMP-Consult, permet à l'ETI et ses dirigeants, en combinant son expérience, ses domaines d'expertise et son approche personnalisée de consultant/conseiller personnel, de :

- Prendre du recul par rapport au contexte de l'entreprise (stratégique, politique, commercial, opérationnel et technique, ...),
- Mieux connaître son positionnement stratégique par rapport à la concurrence et à son secteur d'activité (benchmark),
- Gagner du temps et de l'efficacité en mettant son expérience et ses compétences au service de l'entreprise,
- Opérer une transformation par une conduite du changement adaptée,
- Compléter les compétences existantes avec une flexibilité de gestion des ressources.

Antoine Isambert


TRANSFORMATION D'UNE PME EN ETI : L'APPORT D'UN CONSULTANT XMP CONSULT



Monsieur T a créé sa société, Téta, depuis 25 ans. Cette société est un véritable succès et a connu depuis toujours une forte croissance rentable sous la direction de Monsieur T. Toutes les décisions passent par lui, qu'elles concernent la stratégie de l'entreprise et sa gestion opérationnelle dans tous les domaines, dont les sujets techniques, industriels ou commerciaux. Il s'occupe également du bien-être de ses plusieurs centaines d'employés : il les connaît chacun personnellement et a réglé pour eux nombre de leurs difficultés dans leur vie privée. Il est reconnu pour son succès d'entrepreneur en interne par l'ensemble du personnel et également dans les cercles locaux de dirigeants.

Mais la société a grandi et Monsieur T n'arrive plus à traiter et à maîtriser tous les sujets qui lui sont soumis. Des journées de 24 heures n'y suffisent plus. Son sentiment est qu'il n'y a rien à changer dans sa société, son succès et sa croissance ne l'incitant pas à une remise en question. Mais celle-ci a clairement franchi une marche.

La pression de ses collaborateurs les plus directs est forte : ils ont besoin d'obtenir les réponses aux questions qu'ils lui soumettent, et des décisions sur la marche de l'entreprise. Monsieur T se dit qu'une solution serait qu'il nomme ou embauche un adjoint pour alléger sa charge. Un adjoint qui devine ses pensées et qui prendrait les mêmes décisions que lui sans avoir besoin de le guider pas à pas. Son sentiment est que, le remède serait pire que le mal si ce n'était pas le cas. Mais n'est-ce pas illusoire ? Il y a bien sa fille unique qui devra prendre sa succession un jour, mais elle n'a pas terminé ses études. En revanche, aucun des directeurs qu'il a nommés auprès de lui ne lui paraît capable d'une telle mission. D'ailleurs, ont-ils jamais pris d'eux-mêmes la moindre initiative ? Peut-être ne s'en sont-ils pas sentis autorisés ?

Il y a 6 mois, à l'occasion d'un dîner du cercle local de dirigeants, Monsieur T partage avec Madame V, PDG d'une ETI industrielle Véra qui est le premier employeur de la région, les difficultés qu'il rencontre à recruter un bon numéro 2. Au bout de quelques échanges, la situation dans laquelle se trouve Monsieur T fait écho à la propre expérience de Madame V. Elle comprend que Monsieur T fait face non à un problème de recrutement pour lui apporter un soutien mais à un changement de taille de son entreprise, passée du statut de PME à celui d'ETI, qui exige qu'il entreprenne avec ses équipes une transformation profonde.

Mais comment l'aider à s'engager dans la voie qui assurera pérennité et réussite de Téta pour les années à venir ? Monsieur T n'a jamais fait appel à des cabinets de consultants. Il ressent à leur égard une méfiance profonde a priori. Il craint de se retrouver à payer des juniors sans expérience de terrain qui lui apprendraient ce qu'il sait déjà.

Madame V a à plusieurs reprises eu recours à des consultants d'XMP-Consult. Notamment, il y a plusieurs années lorsqu'elle a justement fait face à la transformation de la PME qu'elle dirigeait alors en ETI. L'expérience a été très positive, et elle continue à se faire accompagner par des consultants indépendants d'XMP-Consult sur l'amélioration et la montée en maturité de plusieurs fonctions de son entreprise.

Ce dîner du cercle des dirigeants est l'opportunité rêvée pour convaincre Monsieur T de se faire accompagner par un consultant indépendant de XMP-Consult dans la transformation de Téta de PME en ETI, en dépit de ses réticences vis-à-vis des consultants en général.

Elle lui dit : « Je connais bien les difficultés que vous rencontrez aujourd'hui dans la gestion de votre entreprise. Elle a grandi, grâce à vous depuis sa création. Elle n'est plus la PME telle que vous l'avez construite. Je suis passée par là, et moi aussi, j'ai dû m'engager dans la transformation de ma PME en une ETI. Comme vous, je n'avais plus le temps et la disponibilité pour assurer toute la gestion au quotidien, encore moins pour m'investir dans la stratégie long terme de mon entreprise.

Il s'agit d'une transformation lourde et profonde, que j'ai menée en plusieurs étapes, en me faisant accompagner par des consultants indépendants.

Dans un premier temps, j'ai dû basculer d'un management en étoile centralisé à un management collectif avec délégations, reporting et contrôles, formaliser l'organisation et les processus internes et entraîner mes plus proches collaborateurs à s'approprier le changement, mais d'abord les y autoriser explicitement puis les entraîner à en être les moteurs actifs.

J'ai trouvé dans le consultant indépendant de XMP_Consult généraliste qui m'a accompagnée l'aide d'un pair expérimenté, qui avait déjà été confronté personnellement à de telles transformations. En exécutant lui-même la mission, en m'apportant écoute et expérience, en me permettant d'établir avec lui une relation privilégiée et de confiance, il a su m'accompagner dans notre transformation dans le respect des spécificités de mon entreprise et de mon équipe qu'il a parfaitement appréhendées, avec des propositions qui en tenaient compte sans jamais plaquer des solutions toutes faites qui auraient été inadaptées.

Dans un second temps, j'ai été mis en relation à ma demande avec des consultants spécialistes de XMP-Consult. Avec eux dans le cadre de missions successives, j'ai pu consolider les avancées de la première étape avec des accompagnements spécifiques pour le choix et l'implémentation de notre ERP, la montée en compétences de notre logistique et de nos achats, la modernisation de nos pratiques en matière de ressources humaines avec la mise en place de dispositifs de motivation et de rémunération de nos collaborateurs, et actuellement pour notre transformation digitale afin de répondre aux exigences de nos principaux clients.

Tous ces consultants m'ont apporté ainsi qu'à mes plus proches collaborateurs la même qualité d'intervention. Leur indépendance est la garantie de prestations adaptées à chaque situation, par des pairs à mon écoute et prêts à me faire profiter de leur expérience et de leurs compétences. J'ai de plus toujours trouvé au sein d'XMP-Consult l'expertise clef pour m'aider à résoudre les problématiques les plus variées que je rencontre dans l'ETI que je dirige. »

Monsieur T s'est laissé convaincre. Il a décidé de se faire accompagner par des membres de XMP-Consult, et a accepté de partager son expérience avec ses collègues du cercle local de dirigeants six mois plus tard, à mi-parcours de la première mission. L'organisation de Téta est en cours d'évolution, les modes de fonctionnement changent, ses plus proches collaborateurs sont impliqués, prennent goût à l'action collective au sein d'un véritable Codir et prennent de plus en plus d'initiatives. Et surtout, Monsieur T a retrouvé de la sérénité, du temps pour la réflexion stratégique et un bon niveau de confiance sur le futur de Téta.

Philippe Bensussan


LE CONSEIL STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL : UN CAS CONCRET



Contexte

Le Groupe familial MEDASIP (nom modifié) est une entreprise centenaire. C'est un acteur français spécialisé dans la fabrication d'une catégorie de produits d'équipement du foyer. Le Groupe est dirigé par un descendant du fondateur, emploie quelque 1200 personnes et réalise près de 200 M€ de CA. Deux tiers de ses ventes sont en France et passent par quelques clients distributeurs en grande surface.

L'Entreprise connaît depuis plusieurs mois des difficultés économiques persistantes. La dégradation de sa situation est devenue inquiétante en 2018, suite à la réduction par les assureurs crédit de leurs garanties concernant son principal client (un tiers du CA), entraînant dans son sillage les sociétés d'affacturage, ce qui a soudainement coupé une partie importante du financement du BFR dont jouissait l'entreprise. MEDASIP a alors demandé la désignation d'un mandataire ad hoc ayant pour mission de l'aider à conduire des discussions tant avec son premier client, qu'avec ses autres partenaires financiers, en vue de contenir les risques créés par cette situation. Les banques et les crédits-bailleurs ont finalement accepté à l'issue d'un long round de négociations avec le mandataire ad hoc le gel de leurs échéances de capital en attendant d'y voir plus clair sur les perspectives de rebond. Une série de rapports financiers sur la situation ont été commandés à grands frais durant cette période d'incertitude, sans qu'aucun ne mette en lumière l'origine structurelle des problèmes !

Le Diagnostic

Le Dirigeant a finalement décidé, poussé par le mandataire ad hoc et par ses conseils, de faire appel à une assistance externe expérimentée pour définir un plan de redressement, puis de nommer un directeur général pour l'animer et le mener à bien. C'est ainsi que nous avons été retenus, moi (membre de XMP-Consult) et mon partenaire, tous deux conseils indépendants, pour effectuer le diagnostic stratégique, opérationnel et financier complet afin d'identifier les axes d'amélioration principaux et de construire un plan complet et cohérent.

Nos travaux ont été réalisés durant la période de juin à septembre 2019. Le rapport définitif de mission établit un état des lieux préoccupant. En effet, la raison principale invoquée par l'Entreprise concernant sa situation (passe difficile mais passagère liée aux tribulations de son premier client) ne résiste pas à l'étude approfondie. Malgré les acquis du Groupe grâce à sa position importante en France dans son marché et sa forte expertise dans son métier, il apparaît que ce marché est soumis à des bouleversements profonds et durables pour lesquels l'entreprise s'est peu préparée. De plus, nous démontrons que son positionnement commercial l'expose à de fortes variations de son activité et que son modèle économique et sa traduction opérationnelle sont intrinsèquement non rentables, cela étant masqué par un système de mesure des marges et de la rentabilité complexe, lourd et peu lisible qui n'émet pas les signaux d'alerte à temps. Nous découvrons aussi que personne ne croit aux prévisions d'activité « qui sont toujours fausses », bien qu'elles soient produites par une cellule spécialisée et équipée d'un outil logiciel assez sophistiqué.

Par ailleurs, nous mettons clairement en évidence que l'entreprise se disperse sur de nombreux sous-segments et pays et entretient une offre trop importante et extrêmement diffuse, alors que son appareil productif n'est performant que sur les séries longues. Cette dispersion entraîne ainsi des pertes de capacité et de productivité industrielle considérables, et pèse sur l'efficacité des services commerciaux, de marketing et de bureau d'études. De plus, la société embarque des coûts fixes excessifs par rapport à la marge dégagée sachant que de surcroît son business est

« cyclique », ce qui la fait plonger dans le rouge à la moindre secousse affectant son CA. Elle est aussi tributaire de variations de coûts de matières, peu prévisibles, qu'elle ne sait pas bien répercuter sur les prix réclamés à ses clients. Ainsi, ses résultats financiers insuffisants ne lui ont pas permis d'investir au niveau adéquat pour propulser sa productivité et sa flexibilité au niveau lui permettant d'être durablement compétitive.

Face à cette réalité, nous décelons pendant notre période d'immersion dans l'entreprise que le management a collectivement tendance à surestimer ses perspectives et une propension à ne pas tenir compte des infléchissements défavorables qui seraient pourtant visibles à travers les données dont l'entreprise dispose. Des biais systématiques en matière de planification budgétaire peuvent être mis en évidence. Les indicateurs de performance, nombreux, tenus régulièrement à jour et partagés, ne sont en définitive pas utilisés pour prendre des décisions même lorsque les signaux émis deviennent négatifs. Les décideurs sont ainsi plus dans le constat des dérives qu'investis de la responsabilité de mettre en œuvre les bonnes mesures dès que nécessaire et d'en assurer le suivi serré jusqu'à leur terme. Par conséquent, la société connaît une inertie considérable dès lors qu'il s'agit de s'adapter à sa situation réelle et aux soubresauts de son marché, et pour couronner le tout, bien que l'entreprise dispose des éléments relatifs à son BFR, ses décideurs opérationnels ne prennent que peu en compte la contrainte de cash, forte depuis de longs mois, pour en modérer la consommation. Nous avons aussi été frappés par le fait que beaucoup des cadres rencontrés ont conscience des problèmes et les décryptent bien. Mais voyant que la Direction ne réagit pas dans le sens perçu comme nécessaire, ils baissent les bras ou se cantonnent à leur rôle dans leur silo fonctionnel. Aussi alertons-nous le dirigeant sur le fait que si elle reste sur son trend actuel, MEDASIP devra faire face, à relativement brève échéance, à une crise de trésorerie majeure.

En matière de communication auprès du PDG de l'entreprise, nous faisons état d'une première série de constatations à partir des éléments recueillis lors de la quarantaine d'entretiens que nous menons dans le premier mois de mission et des résultats du sondage réalisé par questionnaire auprès des top managers incluant lui-même. Cela donne lieu à une réunion de point d'étape avec lui qui non seulement contribue à le rassurer en raison de la transparence que nous lui donnons sur nos travaux, mais qui de plus le prépare psychologiquement pour les révélations à venir du rapport final.

Le Plan de Progrès

Le diagnostic effectué comporte bien sûr un plan de progrès assez détaillé qui, notamment pour sa composante court terme, met en exergue le besoin pour l'Entreprise d'être désormais pilotée en tenant compte rigoureusement des perspectives de cash disponible, de fiabiliser ses prévisions de business, d'optimiser ses marges, de manager plus étroitement ses ressources et ses charges, et de commencer à s'attaquer à ses facteurs de complexité, dont la trop grande variété de son offre. Quant à la composante moyen-terme, celle-ci inclut des mesures visant à : i) renforcer le contrôle de gestion pour impliquer et responsabiliser les décideurs à tous les niveaux, ii) resserrer une fois pour toutes les gammes de produits et augmenter le volume plancher requis pour l'introduction de nouveaux produits, iii) densifier la couverture commerciale et mieux la segmenter, et iv) alléger la structure de coûts en simplifiant l'organisation, dans le but d'abaisser le point mort jusqu'au niveau bas du cycle.

S'agissant du pilotage du cash qui est le sujet immédiat le plus critique, et en l'absence d'un outil opérationnel de prévision de sa trésorerie, nous avons dû en cours de mission construire un modèle prévisionnel qui, à partir d'une prévision d'exploitation réactualisée, permet de projeter l'évolution des besoins mensuels de trésorerie. En complément, nous avons proposé une modification profonde du système de prévisions des ventes pour le rendre plus fiable.

Dans le contexte délicat qui s'annonce, nous avons convaincu le dirigeant que l'entreprise doit être mise immédiatement en mode de survie, en adoptant un régime draconien consistant à limiter ses dépenses au strict minimum et à restreindre fortement l'usage de son cash. De plus, il lui a été également souligné la nécessité de tenir une réunion hebdomadaire, avec la participation des principaux décideurs de l'Entreprise, afin d'arbitrer les décisions opérationnelles à venir au vu des disponibilités prévisionnelles de trésorerie. A cet effet, nous aidons actuellement l'entreprise à construire la déclinaison hebdomadaire du modèle mensuel de prévision que nous avons fourni, sur 13 semaines glissantes, et mettre en place ladite réunion d'arbitrage avec les managers susceptibles d'engager les principales dépenses.

Le modèle de leadership sera aussi revu de fond en comble. Incarné par le DG récemment recruté que nous avons contribué à valider, il doit devenir extrêmement ferme et rassembleur, fédérer une équipe de management reconfigurée et étroitement coalisée, s'appuyer fortement sur elle et la rendre très engagée dans le chantier de redressement de l'entreprise. Pour mettre le nouveau DG dans le bain, nous organisons dès son arrivée un séminaire d'immersion où nous lui restituons l'ensemble de nos constats et analyses et l'associons à la mise au point du plan d'action à court terme.

Les enseignements

Cet exemple décrit bien la situation de nombreuses ETI françaises dont de nombreuses « belles endormies » restées essentiellement dans le giron familial. N'ayant pas suffisamment ouvert leur capital, elles n'ont pas su attirer des managers de talent. Les cadres clés sont de ce fait insuffisamment intéressés car ne participant pas au capital, et restent au final peu investis. Nous observons que l'entreprise de ce type vit souvent dans un mode de fonctionnement ritualisé et relativement rigide autour d'un chef isolé dans les principaux moments de décision. Ses investissements sont faits au gré des opportunités et ses éventuelles opérations de croissance externe sont parfois peu opportunes, sinon mal intégrées. Le gouvernement assez lâche et dominée par le dirigeant ne joue pas suffisamment son rôle de contrôle et de surveillance.

L'exemple choisi illustre surtout le fait que, face à l'apparition de difficultés qui peuvent de prime abord sembler passagères ou de nature conjoncturelle, il est important pour le dirigeant d'anticiper en recourant sans trop attendre à une équipe de conseil de très bon niveau, capable de l'assister concrètement sur les trois volets, stratégique, financier et opérationnel. Dans le cas présenté, la société avait accumulé une abondante trésorerie pendant ses années de gloire et celle-ci a lentement fondu durant une période s'étendant sur cinq années. Les premières alertes étaient apparues en 2015, mais rien n'a été fait tant que les caisses étaient pleines et qu'on pensait que demain sera meilleur...

Dans les ETI comme dans les PME, du fait que les consultants sont regardés avec méfiance au motif que leurs recommandations sont souvent jugées être en décalage avec la réalité du terrain, l'intervention est d'autant mieux accueillie que l'équipe de conseil possède un important vécu opérationnel. Ainsi, guidée par un ancien dirigeant expérimenté mais sans forcément être familier du secteur, qui rassure le dirigeant de l'Entreprise, lui parle comme un pair et sait mettre le focus sur les sujets les plus déterminants, celle-ci peut d'emblée jouir d'une forte coopération en interne. Elle peut ainsi réunir plus rapidement les éléments permettant de dégager une vision précise et prodiguer un conseil pertinent et directement applicable, issu de son diagnostic global et approfondi, faisant toute la lumière sur la situation.

Samer Roumieh


INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UNE FORMIDABLE OPPORTUNITÉ D'AVANTAGE COMPÉTITIF POUR LES ETI



Tous les jours à longueur de médias, on entend parler d'Intelligence Artificielle et lorsqu'elle est évoquée dans le monde professionnel sous l'abréviation d'IA, les gens s'empoignent pour savoir si c'est une révolution ou « business as usual ». Les précédentes révolutions ont « augmenté » les capacités humaines de façon fantastique. L'écriture inventée il y a plus de 5000 ans a permis le stockage de l'information, l'impression (en Chine dès le IX^{ème} siècle, plus tard en Europe avec Gutenberg) a démultiplié la diffusion mondiale de l'information dans les réseaux de l'époque, etc. La mécanisation forcenée au début du 20^{ème} siècle a augmenté les capacités physiques des hommes mais aussi provoqué une forme d'asservissement (voir « Les temps modernes » de Charly Chaplin). L'IA pourrait être cette nouvelle révolution capable d'augmenter les capacités cognitives humaines, comme la feuille Excel a déjà doté chacun de capacités calculatoires exceptionnelles, mais aussi de l'asservir tout autant comme l'ont montré certains reportages récents... (*)

Nous ne trancherons pas ici ce débat sociétal, voire philosophique, mais nous nous concentrerons sur les raisons pour lesquelles les ETI doivent aujourd'hui aborder cette nouvelle étape qu'est l'IA et nous donnerons quelques points clefs sur la bonne manière de se lancer et d'en tirer vraiment parti.

De manière simplifiée : IA = données + algorithmes.

Les algorithmes peuvent être des fonctions mathématiques plus ou moins compliquées avec plus ou moins de variables, ou alors des réseaux de neurones qui simulent mathématiquement le mécanisme biologique des neurones et qui ont une particularité : leur capacité d'apprentissage. Les algorithmes constituent des modèles approchant le réel.

Les données se divisent également en deux catégories, celles qui servent à mettre au point les algorithmes, ce sont les données de test ou d'apprentissage. Et les données de production, c'est-à-dire celles avec lesquelles on utilise les algorithmes au quotidien. Il est clair que la qualité des données qui servent à la mise au point des algorithmes est fondamentale pour la qualité des résultats des algorithmes en production.

Les domaines d'utilisation de l'IA sont extrêmement nombreux, et il s'en ajoute de nouveaux tous les jours, surtout en combinant plusieurs systèmes à base d'IA entre eux.

De manière simplifiée, on peut distinguer trois domaines « de base » de l'IA qui sont la vision, le langage et la robotique et ensuite les domaines qu'on pourrait qualifier « d'application » qui peuvent irriguer toutes les fonctions de l'entreprise :

- RH, avec des aides au recrutement, à la gestion de carrière, des talents ... ,
- Marketing et vente, avec la personnalisation du parcours client, l'aide à la création de contenu....
- R&D, avec des aides à la conception, simulations....
- Finance, avec des aides au rapprochements de factures, des aides à la planification de trésorerie, au contrôle financier....
- Production, avec du contrôle qualité de production, de l'optimisation du process industriel, maintenance prédictive...

Sans rentrer ici dans les détails, plusieurs algorithmes seront testés sur ces ensembles données/résultats et le meilleur en termes de performance/robustesse (c'est-à-dire un compromis précision/fiabilité) sera sélectionné pour piloter « intelligemment » le processus concerné. L'IA peut même optimiser un processus de production mieux que ne le font les opérationnels terrain ou les experts parce qu'elle est capable d'explorer plus vite et plus à fond des options de pilotage pour trouver les meilleurs réglages.

Les applications sont sans limite : Un grand ascensoriste annonce avoir réduit ses taux de panne de 15% en installant sur ses équipements une IA qui analyse la fermeture des portes (50% des pannes) : Avant de tomber en panne, les portes dysfonctionnent progressivement en s'écartant du fonctionnement nominal. Cela permet soit d'anticiper la maintenance, soit au contraire de retarder la maintenance programmée. Clients plus satisfaits avec des ascenseurs qui fonctionnent et coûts réduits pour l'entreprise, un vrai win-win.

Maintenance prédictive, contrôle qualité, optimisation des paramètres de réglage d'un process, conception d'équipement, etc. Les seules limites sont l'imagination des équipes et le coût de l'opération.

Il est aisé de comprendre que, l'algorithme étant mis au point grâce aux données, les données sont clefs. Elles n'ont pas nécessairement besoin d'être très nombreuses (IA ne rime pas avec Big Data) même si pour certains types de problèmes, il en faut beaucoup (reconnaissance d'images par exemple) mais elles ont surtout besoin d'être de QUALITE : cohérence, consistance, complétude. Malheureusement, très souvent, les données à disposition ne sont pas aussi parfaites que le pensent les responsables opérationnels, il y aura un travail préalable de nettoyage et qualification des données. Ce travail sur les données peut représenter 80% de la charge d'un projet d'IA, le travail sur les algorithmes étant finalement moins consommateur de ressources.

Alors, où appliquer l'IA ? Partout ? A priori oui !!...

A partir du moment où une ETI est confrontée à un point dur dans ses process qui lui font perdre de la performance et qu'il existe des données associées à ce point dur, elle peut légitimement se poser la question d'appliquer ces techniques d'IA pour supprimer (ou au moins minimiser) ce point dur et optimiser sa performance. Citer des exemples (maintenance, vente, économie d'énergie, baisse des coûts...) serait réducteur car TOUT est éligible à partir du moment où on dispose de données de qualité. Evidemment, tous les domaines d'applications mentionnés ci-dessus mais aussi tous domaines plus techniques et plus spécifiques à chaque ETI qui font sa singularité.

Beaucoup de dirigeants d'ETI doivent se sentir démunis face à ce qui leur apparaît comme un défi : Personne ne sait en interne comment aborder le sujet IA, il n'y a pas de data scientist maison (on ne sait même pas trop ce que veut dire ce néologisme...), les sociétés qui proposent de l'IA vendent d'abord des produits ultra technologiques, comment choisir ?

Conseils :

- Il ne faut surtout pas démarrer une démarche IA par l'aspect technologique et encore moins au travers d'un produit logiciel, même réputé.
- Le choix des domaines où appliquer ces techniques sera d'abord guidé par la valeur business en jeu et s'appuiera sur une estimation du retour sur investissement
- Une évaluation de la qualité des données disponibles sera faite au préalable et les marges de manœuvre opérationnelles seront listées comme autant de contraintes (on ne peut pas faire n'importe quoi dans le business !).
- L'implication des personnes terrain (les sachants et les exécutants) sera clef pour assurer à la fois l'adhésion des personnels et la pertinence de la démarche.
- Et un peu d'aide externe par un conseil connaissant à la fois l'IA, le business, les facteurs humains et le monde des ETI facilitera l'orchestration de l'opération et fera gagner beaucoup de temps.

En résumé, bien que l'IA soit un peu victime de son succès par son côté ultra médiatique, les techniques de l'intelligence artificielle basées sur des algorithmes appliqués aux données de tous les jours des ETI ont un formidable potentiel pour les aider à améliorer leur performance.

Dans le contexte ultra concurrentiel d'aujourd'hui, les ETI qui s'y mettront avant les autres auront un temps d'avance et un avantage compétitif certain. En effet, alors que les applications de l'IA à l'usage des particuliers sont banalisées car accessibles à tous, les applications de l'IA à l'entreprise peuvent rester parfaitement confidentielles, non partagées et lui donner un avantage spécifique face à la concurrence. L'inverse peut aussi arriver...

Frédéric Antérion



Eric Parize



LES ETI : UNE CATÉGORIE D'ENTREPRISES PORTEUSE DE VALEUR



Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) forment une catégorie d'entreprises assez récente puisque cela date de la Loi de modernisation de l'économie de 2008. Onze ans déjà mais une population encore insuffisamment connue et reconnue.

Le promoteur de cette catégorie, Yvon Gattaz, qui avait créé l'ASMEP, l'association des entreprises patrimoniale, c'est-à-dire possédée par une ou plusieurs familles, devenue ASMEP-ETI, puis maintenant METI, mettait en avant le caractère identitaire d'entreprises qui ne se retrouvaient ni dans les PME de petite taille ni dans les grands groupes.

De nombreuses études ont été réalisées, par l'INSEE en premier, puis le FSI et Bpifrance, PWC et EY associé avec Apax Partners, l'Institut Montaigne, pour n'en citer que quelques-unes. Ce n'est pas l'objet de cet article d'en dresser une liste exhaustive et ceux qui ne sont pas cités excuseront les auteurs !

Il s'agit d'en décrire quelques spécificités et points notables pour une catégorie d'entreprises attractive à plusieurs titres qui comprend un nombre important de champions mondiaux.

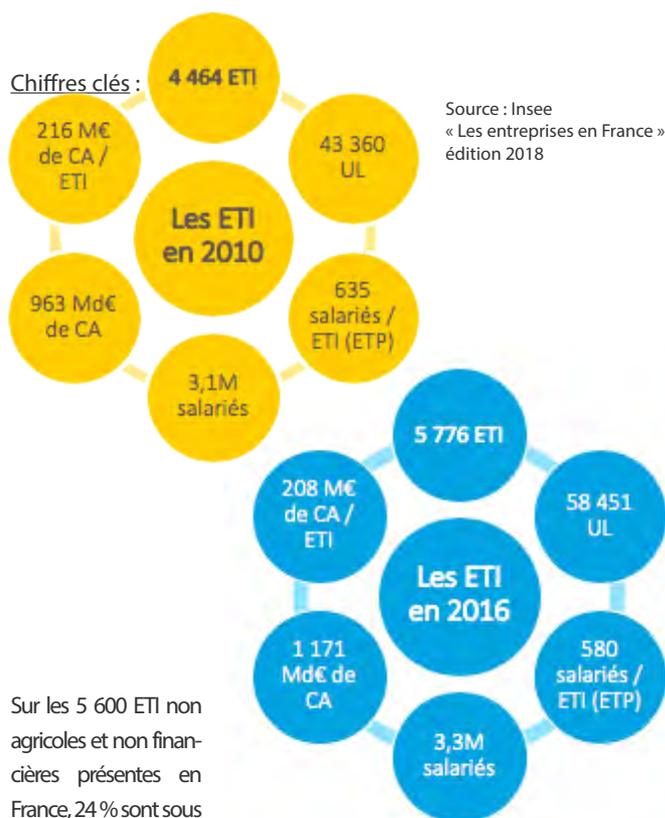
D'abord un cadrage de la population :

- **Définition et chiffres de cadrage sur les ETI**

Définition :

Les ETI recouvrent toutes les entreprises de 250 à 4 999 salariés qui remplissent au moins l'un des deux critères suivants :

- Chiffre d'affaires entre 50 M€ et 1,5 Md€ ;
- Total du bilan entre 43 M€ et 2 Md€.



Sur les 5 600 ETI non agricoles et non financières présentes en France, 24 % sont sous le contrôle de groupes étrangers (soit un peu plus de 1 300).

Encore peut-on souligner que certaines filiales de grands groupes français ou de co-entreprises ont l'autonomie de gestion qui peut les assimiler à des ETI ; cela en augmenterait encore le nombre.

La croissance du nombre des ETI recensées entre 2010 et 2016 est à la fois le reflet d'une dynamique démographique certaine mais aussi de l'affinement des méthodes statistiques qui qualifient d'ETI des groupements avec lien capitalistique d'unités légales (UL) ; ce dernier point peut expliquer le fait que la taille moyenne des ETI semble diminuer tant en emploi par ETI qu'en chiffre d'affaires. En fait, il n'existe pas de liste des ETI !

Ensuite quelques caractéristiques notables :

- **Du point de vue de l'emploi :**

Les ETI sont les principales créatrices d'emploi en France avec près de 350 000 emplois nets créés entre 2009 et 2015.

- **Du point de vue capitalistique :**

33% des ETI sont des entreprises patrimoniales, c'est à dire que leur capital est significativement détenu par une ou plusieurs personnes physiques.

40% de celles-ci sont des entreprises familiales, c'est à dire qu'il existe des liens de parenté entre les actionnaires.

- **Du point de vue sectoriel**

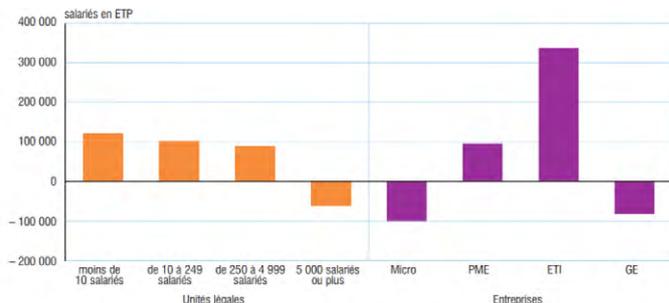
Ce sont des entreprises à dominante industrielle : 32% des salariés des ETI travaillent dans l'industrie manufacturière contre 19% pour l'ensemble des entreprises françaises). Le secteur industriel étant un des grands créateurs de valeur ajoutée en France, heureusement que les ETI ne sont pas tombées dans la « pensée unique » des années 1980-90 qui parlait d'une « France sans usines » véhiculant l'idée d'une économie basée uniquement sur les services, le tourisme et les loisirs ! La dynamique de construction d'usines vient corroborer la vision d'une économie plus équilibrée où, certes, les services marchands, délocalisables ou non (services de proximité), notamment avec la vague de fond du numérique, croissent mais pas au détriment des secteurs plus traditionnels.

- **Du point de vue de la taille :**

Les ETI sont, dans leur majorité, de petite taille et proches de la frontière avec les PME, population dont elles sont souvent issues par croissance interne et/ou externe. En effet, 64% des ETI ont moins de 500 salariés.

Graphique : Évolution de l'emploi salarié selon la taille des unités légales et la catégorie d'entreprises entre 2009 et 2015

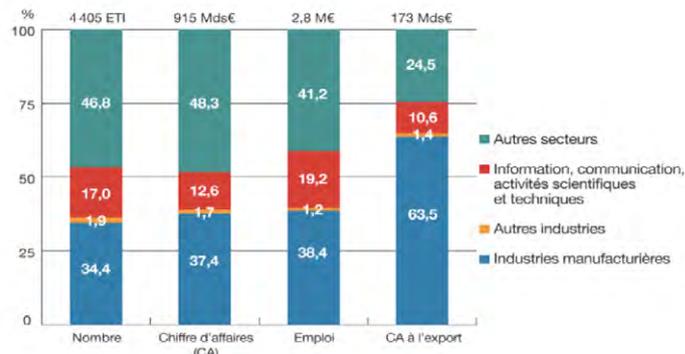
Source : Étude Institut Montaigne / METI



Champ : France, unités légales des secteurs marchands non agricoles, hors micro-entrepreneurs et micro-entreprises au sens fiscal. Lecture : entre 2009 et 2015, l'emploi salarié en ETP dans les unités légales de moins de 10 salariés s'accroît de 121 300. Sur la même période, celui des microentreprises (Micro) qui prennent en compte la notion de groupe, diminue de 98 900. Source : Esane (données individuelles).

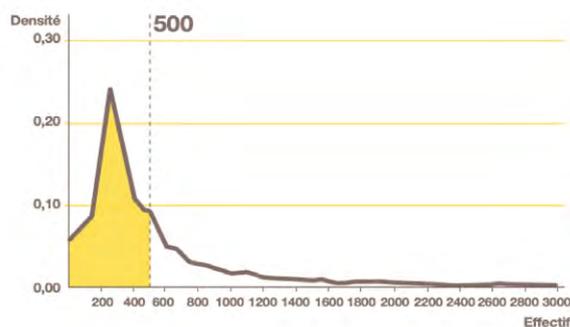
Graphique : La répartition des ETI par secteur.

Source : Pour la croissance des ETI, Les cahiers du FSI (données INSEE, 2009).



Graphique : Distribution des ETI selon leur effectif salarié en France..

Source : Bpifrance ETUDE ETI 2020 TRAJECTOIRES DE CROISSANCE_JUIN 2014



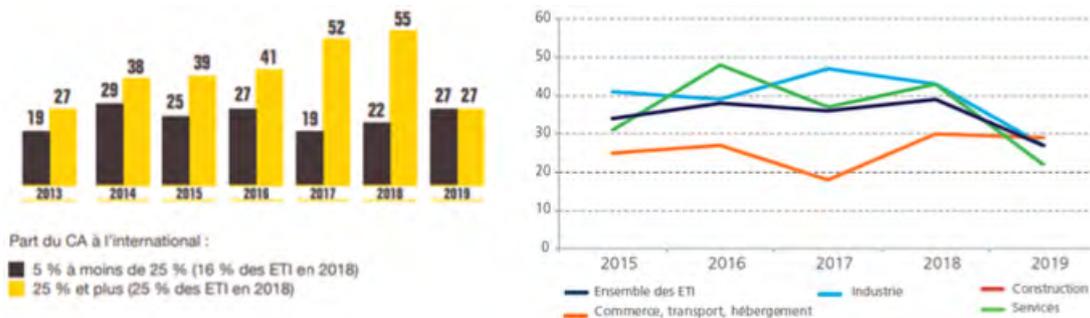
- **Du point de vue de l'international :**

Les ETI sont fortement internationalisées : 40% d'entre elles ont une activité à l'international qui représente plus de 5% du CA et 36% ont au moins une implantation à l'étranger, en moyenne 2 à 3 implantations. Parmi celles-ci, 3 ETI sur 4 ont au moins une implantation en Europe, 38% en Asie et 30% en Amérique du Nord.

L'optimisme des ETI pour la croissance de l'exportation reste élevé même si la tendance s'est infléchie en 2019, traduction de l'incertitude créée par les guerres commerciales qui se font jour.

Graphique : Indicateur prévisionnel de l'activité à l'exportation (en solde d'opinion pour l'année en cours)

Source : enquête Bpifrance Le lab – DGE auprès des ETI (2019)



- **Innovation et transformation numérique sont au rendez-vous**

Les ETI sont très innovantes : elles représentent 23% de la R&D privée ce qui est bien au-dessus de leur poids dans le PIB.

Et au moment de la prise de conscience de l'irruption du numérique dans tous les métiers et pour toutes les fonctions de l'entreprise, la maturité digitale des ETI progresse significativement.

Source : Baromètre de la maturité digitale des ETI – 3ème édition (Apax Partners / EY – 2019)

La transformation digitale des ETI s'accélère au profit de l'expérience client ...

89 %
des ETI françaises considèrent que le digital va transformer leur modèle d'affaires, soit 6 points de plus qu'en 2017.

61 %
déclarent être dans une phase de déploiement de leur stratégie digitale.

82 %
comptent accélérer les investissements pour soutenir cette stratégie dans les douze prochains mois.

57 %
souhaitent investir particulièrement dans l'amélioration de l'expérience client, la collecte et l'analyse des données.

54 %
estiment que le budget alloué au marketing digital a augmenté plus vite que les autres dépenses marketing.

... Elle n'est cependant pas encore intégrée dès la conception des offres et les ETI doivent encore faire des progrès sur l'analyse des données collectées

76 %
n'intègrent pas le digital dès la conception de leurs offres.

64 %
ont une base de données clients unifiée, mais n'ont mis en place aucune démarche d'analyse pour exploiter ces données.

Enfin, la comparaison avec l'Allemagne, riche d'enseignements :

On assimile souvent les ETI françaises avec le Mittelstand allemand. Il y a certes des recouvrements, notamment en ce qui concerne la taille moyenne des entreprises, mais là où en France la catégorie ETI est une définition statistique, en Allemagne les « Mittelständler » sont des entreprises familiales parfois très grosses. Il y a donc de fortes différences culturelles comme l'est la structure de l'écosystème d'accompagnement avec notamment la proximité en Allemagne, même si la France fait de gros progrès avec des outils comme Bpifrance, les pôles de compétitivités et autres IRT.

Source : Etude PWC Transformation des PME en ETI – France - 2018

Nombre d'Entreprises			CA HT moyen par taille d'entreprise			Nombre employés moyen par taille d'entreprise		
En unités	France	Allemagne	En millions €	France	Allemagne	En unités	France	Allemagne
Grandes Entreprises (GE)	261	199	Grandes Entreprises (GE)	5 126,4	11 460,2	Grandes Entreprises (GE)	13 965	40 126
Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	5 596	13 237	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	213,9	185,9	Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)	635	335
Petites et Moyennes Entreprises (PME)	139 454	338 331	Petites et Moyennes Entreprises (PME)	6,2	6,0	Petites et Moyennes Entreprises (PME)	30	44
Microentreprises	3 663 665	3 048 933	Microentreprises	0,2	0,2	Microentreprises	1	2
Total	3 808 976	3 400 700	Total	1,3	2,2	Total	5	10

Périmètre : Toutes les entreprises des secteurs marchands, hors secteurs agricole, financier/assurance

Sources : Insee (France), Destatis et Orbis (Allemagne) - Données 2015

La méthodologie de l'étude est détaillée en annexe - Destatis ne fait pas la distinction ETI/GE. Nous avons identifié les Grandes Entreprises (CA > €1,5Mds et effectif >5 000) à partir de la base Orbis, et calculé le nombre d'ETI par différence

Sources : Insee (France), Destatis (Allemagne) et Orbis (Allemagne) - Données 2015

Note 1 - Destatis ne fait pas la distinction entre ETI et GE. Nous avons donc identifié les GE (CA > €1,5Mds et effectif >5 000) à partir de la base Orbis. Les données relatives aux ETI ont ensuite été déterminées par différence.

Note 2 - Les données ci-dessus concernent toutes les entreprises des secteurs marchands, hors secteurs agricole, financier/assurance, administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale.

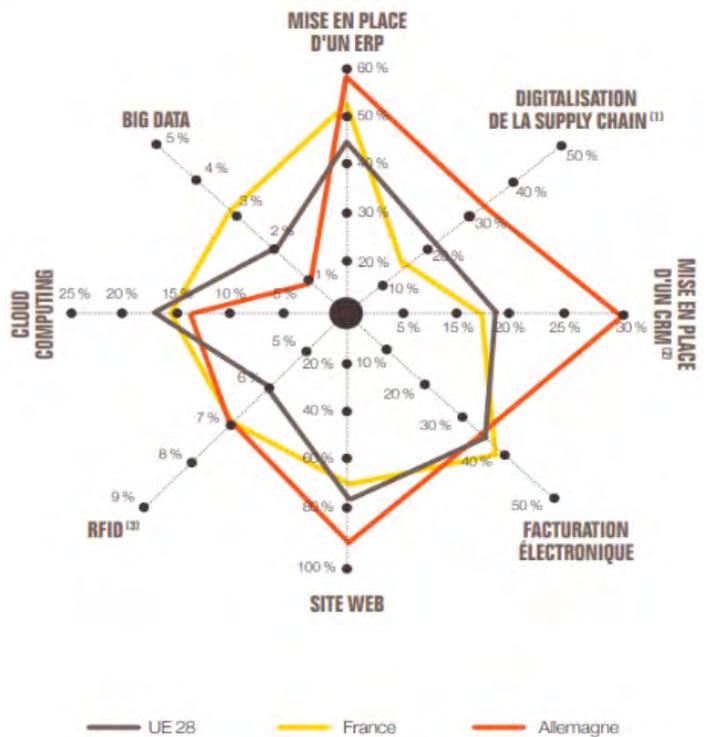
La comparaison de la maturité digitale entre la France et l'Allemagne montre que le déploiement du numérique dans les processus opérationnels est plus forte en Allemagne qu'en France, peut-être faut-il y voir l'antériorité du plan Industrie 4.0 en Allemagne sur son homologue français de l'Industrie du Futur. A contrario les technologies en rupture comme le Big Data (encore que cela ne concerne qu'une très petite frange des entreprises) ou le cloud computing sont plus fortement développées en France.

Il y aurait encore beaucoup à dire tant le sujet des ETI est passionnant, mais encore une fois l'objet de cet article n'est pas de brosser un portrait complet, seulement de donner envie au lecteur de creuser plus avant soit en se référant aux études citées et à toutes les autres, soit surtout en lisant les autres articles de cette Lettre externe de XMP-Consult.

Retenons seulement que les ETI sont un atout pour l'économie française, qu'elles créent de la valeur, de l'emploi, de l'export, de l'innovation, des investissements et qu'elles sont bien engagées dans la transformation digitale. Pour les dirigeants des ETI, les membres de XMP-Consult constituent des ressources de choix qui peuvent transférer leurs expériences, utiliser leurs compétences, ... et ce de façon adaptée à la situation des entreprises car il s'agit aussi de conseils personnalisés aux dirigeants et à leurs équipes par des consultants indépendants proches de leurs clients.

Jean-Yves Gilet 

• TAUX D'ADOPTION DES TECHNOLOGIES DIGITALES : COMPARATIF FRANCE / ALLEMAGNE / UE 28 EN %, PART DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DE 10 SALARIÉS ET +



(1) Echange informatique de données avec les fournisseurs / clients, transmission d'informations sur les stocks...

(2) Avec analyse de l'information client.

(3) Pour identifier les produits avant la vente et dans le processus de production.

Source : Eurostat, Économie et sociétés numériques, données 2017.

Références utiles :

Etude Insee : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3152792?sommaire=3152833>

Etude Institut Montaigne / METI : https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/eti-taille-intermediaire-gros-potentiel-resume-executif_0.pdf

INSEE Les Entreprises en France - 2018 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3639594>

Enquête ETI de Bpifrance 2017 : <https://www.slideshare.net/Bpifrance/enquete-eti-2017>

L'avenir de l'Industrie - Bpifrance Le Lab 2018 : <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/L-Avenir-de-l-industrie>

PWC - transformation des PME en ETI : <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2018/11/pwc-transformation-des-pme-en-eti-france.pdf>



En savoir plus sur l'adhésion ?
Proposer une mission de conseil aux membres d'XMP-Consult ?
Participer à nos événements ?

[CONSULTEZ NOTRE SITE](#) 

info@xmp-consult.org



xmp
consult

Association loi 1901 ayant son siège au
5 Rue Descartes 75005 PARIS