



## Enquête • des ambitions... démesurées ?

# Ils voient l'avenir en très grand

Et ils ont raison, car le monde actuel est rempli d'opportunités. Quel est leur secret ?

**L** il y a ceux qui doutent et ceux qui avancent quel que soit l'état de la conjoncture. Ces affaires ont décidé de voir grand et fort. Ça fait du bien.

### Une recette miracle ?

«Il n'existe pas de schémas gagnants préétablis», lance

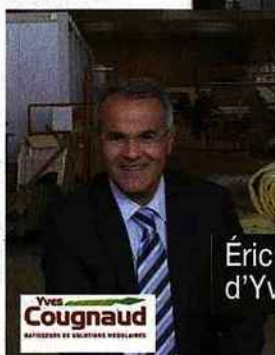
Bernard Gannier, associé PwC (PricewaterhouseCoopers) expert développement PME. «Ce qui compte, c'est l'assemblage de facteurs clés : business model, hommes et capacité à exécuter. Après, par acquisition, par recherche et développement, par création de nouveaux produits... peu importe, mais

il faut avant tout être au bon endroit avec les bonnes personnes». Un plan de développement ambitieux peut aussi se concrétiser suite à une ouverture de capital. L'entrée de fonds qatari au PSG en est l'exemple médiatique. Dans un autre registre, Helzear, la marque d'apart-hôtel de luxe, créée en mars 2008 par Timothée de Courcy, finance sa croissance par une levée de fonds de 1,4 million d'euros auprès de Sopromec, Promelys

## Cognaud se construit à vitesse exponentielle

«Il y a une dizaine d'années, l'offre de construction modulaire n'était pas structurée», se remémore le vendéen Éric Cougnaud, président de Cougnaud, leader français de la construction modulaire. Il évoque ce passé récent avec l'aplomb de celui qui a réussi sa copie. Entre 2004 et 2009, le chiffre d'affaires de la société a grimpé de 147 millions d'euros à 230. Après une baisse en 2010, à 208 millions d'euros, le prévisionnel de 2011 retrouve le niveau de

2009, entre 225 et 230 millions d'euros. L'une des raisons de cette bonne santé financière, qui devrait rimer avec quelques embauches ? Des réalisations de constructions industrielles pour de grandes institutions, du privé comme du public. Parmi la liste des clients Yves Cougnaud : le ministère de la Défense, Subway, le PSG... Éric Cougnaud explique le succès de l'entreprise par une volonté récente :



Éric Cougnaud, P-DG d'Yves Cougnaud

«Disposer d'une offre catalogue». De cette manière, il entend proposer des solutions à ses clients potentiels et non attendre d'être sollicité. S'il est aujourd'hui sous

les feux de la rampe grâce à Subway, qui implante des restaurants modulaires signés Yves Cougnaud, l'entreprise en plein essor malgré le dynamisme de concurrents tels Toux compte surtout

développer son activité secteur public : «Nous étions à 30% du chiffre d'affaires avec le secteur public, nous dépasserons 35% en 2011». Et cela ouvre de nouvelles perspectives, avec des réalisations pour le secteur hospitalier, des résidences étudiantes...



## Avec la Comtesse du Barry, Delpeyrat avale tout le foie gras

**L**a «belle endormie», selon les termes de Thierry Blandinières, directeur général de MVVH, a trouvé son prince. MVVH, filiale du groupe coopératif Maisadour et holding de Delpeyrat, a annoncé le 31 mai dernier le rachat de Comtesse du Barry. S'allie ainsi un spécialiste de la distribution aux grandes et moyennes surfaces, Delpeyrat, qui pèse 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, et un spécialiste de la vente en magasins,

Comtesse du Barry, aux 30 millions de chiffre d'affaires. Deux poids lourds des produits du terroir, ce qui offre d'importantes perspectives de développement. «*Nous souhaitons de longue date nous lancer sur le circuit sélectif*», souffle Thierry Blandinières, reconnaissant que l'enseigne Delpeyrat ne permet pas d'ouvrir des boutiques sur son nom propre. «*Il nous fallait un savoir-faire. Comtesse du Barry est leader sur ce circuit et nous pensions que, pour nous lancer, il fallait*

*acquérir le leader*». Les actionnaires de l'enseigne spécialiste de la gastronomie fine du Gers ont officiellement décidé de vendre en novembre dernier. «*Notre dossier a paru rassurant*», estime Thierry Blandinières, rappelant que Luc Bramel reste à la tête de la direction opérationnelle de Comtesse du Barry et que les sites de production sont conservés. Cette acquisition décuple les ambitions de Thierry Blandinières, l'homme qui a redressé Delpeyrat : «*En 2003-2004, la société ne réalisait que 80 millions d'euros de chiffre d'affaires et avait beaucoup de dettes*». Il vise une réussite comparable pour Comtesse du Barry : «*Notre objectif ? Doubler le nombre de franchises en cinq ans ainsi que le chiffre d'affaires*».

**Thierry Blandinières, président de Delpeyrat**

Surtout, Thierry Blandinières cible l'international. Aujourd'hui, Comtesse du Barry a timidement franchi les frontières hexagonales avec des boutiques à Monaco et Bruxelles. «*Nous allons implanter l'enseigne à Montréal puisque Delpeyrat a déjà une filiale au Canada. Nous allons aussi aller en Chine, à Pékin, ainsi qu'à Tokyo puisque les Japonais sont assez fanatiques du foie gras français. Enfin, dans les deux prochaines années, nous regarderons les possibilités en Espagne, à Barcelone notamment*». Seule limite au développement international : cibler uniquement les pays consommateurs de foie gras. La gastronomie du Sud-Ouest ne se renie pas.



Participations, Avenir Entreprise et HSBC. L'entreprise annonce ainsi la gestion de 250 appartements à l'horizon 2015, contre une petite dizaine aujourd'hui. En termes de développement, tout dépend donc de la situation, des moyens et des projets de l'entreprise. Mais c'est aussi et avant tout une question de volonté.

### La tentation d'ailleurs

Il existe néanmoins une constante pour les entreprises aux résultats prometteurs : la volonté d'exporter leur concept, avec des perspectives d'une hausse de chiffre d'affaires. Henri Baissas, directeur général adjoint et directeur des opérations d'Ubifrance, qui définit son institution comme «*le Meetic de l'export*», puisqu'Ubifrance opère une politique de «*mise en relation avec des partenaires commerciaux sur les marchés étrangers*», voit défi-

## Coriolis, un petit à l'assaut d'Orange

**F**in avril, Laval accueillait son 2<sup>ème</sup> centre d'appels Coriolis, avec 100 embauches à la clé. Et il ne s'agit que d'une corde à l'arc du groupe indépendant : Coriolis Télécom, opérateur pour les entreprises et le grand public ; Coriolis Service, dans la relation client, ainsi que Téléphone Store qui compte 320 boutiques spécialisées. Discrètement, le groupe challenger gagne en épaisseur. Outre les nouveaux forfaits, avec un

accent sur l'Internet mobile, Coriolis Télécom tisse sa toile sur des marchés spécialisés. L'entreprise annonçait le 2 mai devenir le 1<sup>er</sup> distributeur de mobiles Emporia Télécom pour la France. Cette société autrichienne, leader européen de la «*téléphonie mobile simplifiée*», construit des téléphones portables pour seniors. Quelques mois plus tôt, c'était GuideCaro, spécialiste des services adaptés aux sourds et malentendants, qui se joignait à Coriolis Télécom



**Pierre Bontemps, président de Coriolis**

pour ouvrir un point de vente à Lyon afin de proposer sur place leur service GuideCaro Mobile. Ou comment diversifier sa palette pour mieux se développer.

## Et maintenant Karting veut 100 points de vente à l'international

**M**ichel Haudost a tout d'abord collaboré avec Karting en tant que consultant. Son audit l'a ensuite amené à la tête de la célèbre société, avec une prise de participation minoritaire. Il mène la restructuration de cette « vieille dame endormie » depuis 2009 : « L'entreprise s'était éparpillée dans des tas d'activités en oubliant peut-être sa raison d'être. L'idée était de se

recentrer sur le prêt-à-porter féminin, en conservant notre public grand-mère, puisque les mères de l'époque sont devenues grand-mères, en se dotant d'axes nouveaux pour faire en sorte que les femmes de cinquante ans reviennent et que leurs filles aient envie de rejoindre la fratrie ». Il relance ainsi la collection « Je t'aime », qui vise ces « filles ». La restructuration s'est avérée lourde,

allant du siège social, aujourd'hui beaucoup plus étroit que l'ancien, à la répartition du capital. La poursuite de la relance de la marque et de l'enseigne passe désormais par l'export : « Karting va s'ouvrir à l'international avec un nouveau partenaire, notamment au Japon ». L'officialisation est prévue pour septembre. Michel Haudost compte aussi s'attaquer au marché russe. En



parallèle, il poursuit le développement hexagonal via l'ouverture de boutiques en commission-affiliation. L'objectif ? 100 points de vente affiliés. « Il nous reste à en ouvrir une bonne quarantaine à l'horizon 2014 ». À



**Michel Haudost, P-DG de Karting**

terme, les affiliés doivent représenter 40% du chiffre d'affaires, qui se situe en 2010 à 10,5 millions d'euros. Ce n'est qu'un début.

## Prixtel, l'opérateur virtuel à 200 millions

**D**ans l'univers des MVNO (Mobile Virtual Network Operator), ces opérateurs rachetant des heures de communication aux opérateurs phares (SFR, Bouygues Telecom et Orange), Virgin Mobile s'est taillé la part du lion. Mais la petite PME Prixtel a récemment doublé tous ces concurrents en étant le 1<sup>er</sup> MVNO à commercialiser une box, avec l'ADSL à 19,90 euros par mois, sans engagement. Surtout, ce lancement ouvre la porte de l'offre quadruple play (mobile, fixe, Internet et télévision). Pour concurrencer le triumvirat SFR, Orange et Bouygues Telecom sur ce créneau, il ne manque plus que l'offre télévision... Prixtel s'est déjà fait une

réputation avec un concept low cost défiant toute concurrence : la facture du client s'aligne, en fonction de ses consommations,



**David Charles, président-fondateur de Prixtel**

sur le forfait le moins cher du marché. Mais ce coup permet à l'entreprise de quasiment doubler son chiffre d'affaires : 35 millions d'euros en 2010, pour une prévision de 60 millions en 2011... et l'objectif de 200 millions d'euros d'ici deux ans ! David Charles, le président-fondateur, compte notamment sur un accroissement de la part de marché des MVNO sur le marché des télécoms, qui se mesure, rappelle-t-il, en milliards d'euros :

« Les MVNO pèsent 10% aujourd'hui... 25% dans deux ans ».

À quand un lancement à international ? « Dès l'an prochain. Nous avons fixé quelques pays où l'on peut commencer à travailler ». Premier pays visé : l'Espagne. L'export du concept pourrait ensuite se poursuivre en Europe : « Plus le pays est industrialisé, plus nous avons notre carte à jouer puisque nous avons besoin d'un marché très concurrentiel ». Ça promet !

ler les PME affichant des ambitions internationales : « Via les processus d'accompagnement collectif ou personnalisé, nous accompagnons près de 10.000 PME chaque année, 9.500 en 2010 ». Il insiste sur la réflexion autour de la légitimité du produit ou du concept dans un nouveau pays, et se remémore un cas : « Marie Surgelés a une existence en France. Ils ont une capacité à vendre des quiches à l'étranger parce que c'est un produit à l'identité française. Ils ont essayé de vendre des pizzas à l'international... cela n'a pas marché. Il faut bien cibler dans sa propre gamme ce qui a la capacité de plaire à l'étranger. Si Marie Surgelés veut vendre des pizzas à l'étranger, ils ont intérêt à racheter une boîte qui aurait cette légitimité ».

### Petite taille, un atout ?

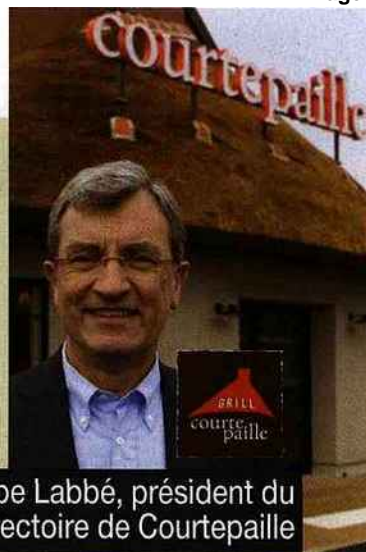
Autre exemple : une entreprise qui bute sur un leader hégémonique dans son secteur peut-elle se lancer à l'étranger, alors qu'elle ne parvient pas à gagner d'importantes parts de marché dans l'Hexagone ? « Évidemment, l'export n'est pas ouvert uniquement aux leaders », souligne Henri Baissas, d'Ubifrance.

## Courtepaille met la croissance sur le grill

**C**ourtepaille disposait d'un plan de développement 2015 ambitieux. Depuis l'acquisition du groupe par Fondations Capital, il possède les moyens de le mettre en œuvre. Le fonds d'investissement indépendant, créé par Xavier Marin et Philippe Renault, est devenu l'actionnaire majoritaire en mars dernier en posant 245 millions d'euros sur la table. 300 collaborateurs de l'entreprise conservent une

participation au capital. Avec ces nouveaux fonds, l'enseigne cinquantenaire espère atteindre le cap symbolique des 300 restaurants, dont 210 succursales, en 2015, la chaîne de restauration grill en comptant aujourd'hui 222. Suite au rachat, Philippe Labbé, président de Courtepaille, s'est dit «ravi d'avoir à nos côtés une équipe de professionnels qui démontre un véritable intérêt pour notre secteur et partage notre vision

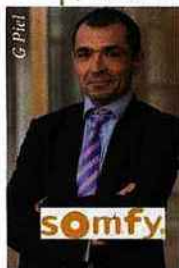
de l'avenir». Et Xavier Marin, président de Fondations Capital, de donner le change : «La notoriété de l'enseigne et l'attrait du rapport qualité/prix proposé par Courtepaille vont permettre au groupe de profiter pleinement des tendances favorables du marché de la restauration hors foyer». Autre aspect du Courtepaille nouvelle génération : une nouvelle identité



**Philippe Labbé, président du directoire de Courtepaille**

visuelle avec un logo redessiné, histoire d'accélérer la conquête...

## Somfy, multinationale du volet roulant



**Jean-Philippe Demael, directeur général de Somfy Activités**

En décembre 2010, Somfy annonçait l'acquisition de 70% du capital de Ningbo Dooya, son principal concurrent chinois sur le marché des moteurs de rideaux et volets roulants. Le 12 mai, le groupe français au chiffre d'affaires de 852

millions d'euros, avec une hausse de 9% en 2010, officialisait un accord avec les actionnaires de Garen Automação, basée au Brésil, le leader sud-américain des automatismes pour portes et portails. L'accord prévoit la création d'une nouvelle structure reprenant l'activité portes et portails de Garen, Somfy devant à terme prendre le contrôle de cette société. Cette multinationale française est désormais présente dans 63 pays et emploie 7.000 personnes. Si le siège reste en Haute-Savoie, les sites de production s'éparpillent partout dans le monde : France, Italie, États-Unis et Chine. Une exceptionnelle réussite à imiter.



**U**ne hausse du chiffre d'affaires de 70% en 2010, pour s'élever à 130 millions d'euros, plus de 5 millions de membres inscrits aux ventes privées en ligne, un chiffre d'affaires prévisionnel de 180 millions d'euros en 2011, notamment grâce au lancement en Espagne... une période faste pour Showroomprivé.com. Le développement express de cette entreprise du Web, fondée en 2006, suit l'entrée au capital en août 2010 du fonds d'investissement Accel Partners, actionnaire de Facebook ou Groupon, à hauteur de 37 millions d'euros. «C'est un partenaire de qualité qui nous fait également bénéficier de ses puissants réseaux en matière



**Thierry Petit, fondateur et directeur de Showroomprivé.com**

la vente privée en Europe, derrière le mastodonte français Vente-privée.com, Showroomprivé.com se lance aujourd'hui en Italie et au Royaume-Uni, un an après l'Espagne. Avec modestie : «Le marché britannique représente pour nous un fort potentiel de développement. Les Anglais achètent beaucoup en ligne et cela depuis déjà un certain temps. Ils ont une bonne

## Showroomprivé fait son show

de Social Shopping notamment et nous a permis d'asseoir notre crédibilité sur ce secteur», admet Thierry Petit, fondateur de Showroomprivé.com. Désormais solidement accroché à sa place de n°2 de

longueur d'avance dans le secteur du e-commerce et, pour les marques, être présent au Royaume-Uni est incontournable. Un travail méticuleux d'analyse du marché a été nécessaire puisque c'est une clientèle exigeante. Nous arrivons au Royaume-Uni de façon prudente, conscients de la difficulté du marché. Nous testons beaucoup de choses : les réseaux sociaux, une affiliation un peu différente et en général des modes de recrutement autres. Au Royaume-Uni, nous espérons 1 million de membres et atteindre 5 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici la fin de l'année». Et Thierry Petit de réaffirmer ses ambitions : «Notre objectif est que l'international représente environ un quart de notre chiffre d'affaires d'ici trois ans». Il a bien raison.

## Avec le Qatar, PSG vise la ligue des champions

**C**ette fois, c'est officiel. Un fonds d'investissement qatari, derrière lequel se cache le prince héritier Tamim bin Hamad al-Thani, a repris 70% du capital du PSG, les 30% restants étant conservés par l'ancien propriétaire, l'américain *Colony Capital*. Depuis l'officialisation de l'annonce, les rumeurs vont bon train. Si le fonds qatari a tout d'abord affirmé tenir à poursuivre avec le management actuel, il semblerait qu'il vise, dès la saison 2011-

2012, des objectifs à la hauteur de la hausse de budget du club, puisqu'une enveloppe bonus de 150 millions d'euros serait à la disposition



**Robin Leproux, président du PSG**



de la direction. En vue : la venue éventuelle de stars du ballon

Paris n'est plus monté sur cette marche depuis 1994.

rond et le titre de champion de France dès 2012, alors que

La venue de l'ex-star du PSG, du Brésil et du Milan AC, Leonardo, nommé manager aux pleins pouvoirs dans le domaine sportif n'est qu'un début. Le PSG a déjà changé de dimension. Après Duchez et Gameiro, on parle de Menez et d'Eto'o.



## UrbanFootball, un but : 30 centres en 2015

**L**e football à 5 contre 5, en soirée ou en journée, en intérieur, voire en extérieur sur de petits terrains... le concept est simple, proposé par de nombreuses petites entreprises aux quatre coins de l'Hexagone. Parmi elles, UrbanFootball accapare déjà environ 25% de parts de marché avec ces 6 centres, notamment en région parisienne, à Nantes ou à Lille. Et le concept devrait rapidement s'exporter avec une ouverture à Bruxelles d'ici fin 2011. Un total de 10 centres est d'ores et déjà annoncé d'ici un an. Le développement s'accélère pour cette petite PME aux 6,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, selon les chiffres de juin



2011. «Il y a de la place en France pour 150 centres», lance Victor Augiais, cofondateur, en évoquant ce marché encore jeune du football de loisirs. «D'ici dix ans, nous pouvons disposer

**Victor Augiais, cofondateur d'UrbanFootball**



d'une trentaine de centres. Nous visons ainsi un 5<sup>ème</sup> du marché français». Avec ou sans goal ?

La petite taille d'une entreprise peut même devenir un atout, comme le souligne le directeur général adjoint d'Ubifrance : «J'ai eu l'expérience d'avoir face à moi des ETI (entreprise de taille intermédiaire) n'ayant aucune expérience à l'international et qui avaient plus de mal que les PME à se définir une stratégie à l'export». Bernard Gannier, de PwC, confirme : «Quand vous allez en Chine ou en Inde, les acteurs locaux apprécient d'avoir à faire à des personnes réactives, avec un profil d'entrepreneur». Il nuance illico : «Ce n'est pas parce que l'on connaît un marché dans son pays que l'on est capable de se développer à l'extérieur. La capacité d'adaptation reste la clé. La plus grande difficulté des PME à l'international, c'est la compréhension des marchés locaux».

Comment améliorer cette connaissance ? L'associé PwC prône la solidarité entre entrepreneurs français : «La réflexion de nos dirigeants devrait être la suivante : comment nos PME peuvent-elles être soutenues et aidées par les très grandes entreprises à l'étranger ? Il existe une grande différence entre la France et l'Allemagne sur ce point».

## Babolat veut devenir n°1 mondial de la raquette

**O**n peut être l'équipementier officiel de Roland Garros, depuis 2011 et pour les cinq prochaines années, fournisseur de raquettes de Rafael Nadal, sextuple vainqueur du



tournoi ou du charismatique français Jo-Wilfried Tsonga, et passer pour une société discrète. La preuve avec Babolat, qui bénéficie rarement des faveurs des médias. Pourtant, la PME familiale a frappé un gros coup en étant omniprésente sur le Grand Chelem parisien : fournisseur des balles du tournoi, cordage des raquettes, sans oublier les victoires de Rafael Nadal, de Na Li en femmes, ainsi que d'Ons Jabeur en junior femmes, tous membres du Team Babolat. «*Nous sommes très fiers des résultats sportifs de notre Team qui vient une fois de plus renforcer l'image de la qualité de nos produits*», a réagi Éric Babolat, P-DG de la marque. La concrétisation d'une ascension raisonnée menée

depuis plus d'un siècle. C'est Pierre Babolat qui se lance dans le cordage de raquette en 1875, alors qu'il était spécialiste des cordes d'instruments de musique ou des enveloppes pour charcuterie. Depuis, les générations de la famille Babolat se sont succédé à la tête de la PME lyonnaise : Albert, Pierre, deuxième du nom, et aujourd'hui Éric, depuis 1998.

Et l'offre s'est diversifiée : cordage, puis raquette, puis les balles, depuis 2001, une chaussure 100% tennis en 2003, en association avec Michelin, et enfin une ligne de textile technique la même année. Aujourd'hui, la société est n°1 mondial du cordage et le 2<sup>ème</sup> fabricant mondial de raquettes de tennis, derrière la légendaire raquette au «W», Wilson. Résultat du développement récent et notamment de la publicité via Roland Garros, le chiffre d'affaires devrait passer en 2011 à 125 millions d'euros, en augmentation de 8% par rapport à 2010.



## Smalto se réveille en Chine

**L'**Empire du milieu devrait accueillir 135 nouvelles boutiques Smalto, dans une soixantaine de villes, au cours des six prochaines années. À l'échelle de cette maison de couture parisienne créée en 1962 par Francesco Smalto, aujourd'hui connue pour ses lignes dessinant des silhouettes d'hommes actifs et viriles, il s'agit d'une révolution. La maison Smalto ne compte pour l'heure pas plus de 30 boutiques dans le monde, dont 9 en Chine, pour une distribution, par ailleurs, via 100 points de vente et 1 boutique en ligne. Ce développement chinois risque de gonfler le chiffre d'affaires, qui s'élevait à 25 millions d'euros en mars 2011. Ces magasins ne s'aligneront pas tels des jumeaux.

Ainsi, 15 boutiques, «flagships» de la maison, proposent l'offre luxe avec la ligne sur mesure couture (Francesco Smalto) et la ligne demi-mesure (Smalto). Ces boutiques d'un genre nouveau, avec des teintes



Smalto

Thierry Le Guenic, directeur général de Smalto

marron et beige, se distinguent des 45 magasins Smalto «classiques» prévus, en noir et blanc et dédiés au prêt-à-porter. Les 75 espaces de vente restants se spécialisent dans le «quotidien chic» avec une offre prêt-à-porter et accessoires. Autre nouveauté concernant ce spécialiste du haut de gamme masculin : le lancement conjoint, à l'été 2011, d'une ligne femme et



d'une collection junior sous la marque Smalto. Sans oublier le lancement récent d'une collection de montres en partenariat avec Franck Muller. Une révolution, à tous points de vue.

## PME familiale, atout ou inconvénient ?

Reste une particularité des PME confrontées aux différents modes de développement. Selon PwC, 80% des PME sont des entreprises familiales. Cela offre certains avantages. Selon l'étude publiée en novembre 2010, 67% de ces entreprises estiment que cela les a aidées. «*L'atout d'une entreprise fami-*

*liale, c'est notamment sa vision du long terme. Elle est rattachée à des valeurs, à une histoire, à un nom dans le cas d'entreprises éponymes*».

Les inconvénients se concentrent plus au niveau des changements en entreprise, pourtant nécessaires au développement : «*La famille a un poids variable mais toujours important dans les processus de décisions et certaines situations familiales ne sont pas forcé-*

*ment en adéquation avec l'intérêt de l'entreprise. Cela peut être source de crises majeures*», note l'expert PME de PwC. Ce dernier insiste sur l'importance d'une structure d'autorité à la tête de l'entreprise afin d'éviter de trop longs débats. Car l'atout de la PME, en termes de développement, c'est justement sa capacité à agir vite, une conditions pour saisir les opportunités et voir grand. ●

Benoît Lély