



enquête • ils profitent des opportunités

CHAMPIONS DE LA CROISSANCE Qu'ont-ils de plus ?

Ils affichent des
croissances
annuelles à 2
chiffres, voire 3 !
Quels sont leurs
secrets...

N'écoutez pas les médias télé, car il y a actuellement en France des entreprises qui affichent des taux de croissance annuelle de 20, 50, 100% voire plus ! Et nous ne sommes pas en Chine. La progression du chiffre d'affaires n'est-il pas l'un des premiers indicateurs de

la performance managériale et de la pertinence d'un modèle économique. Évidemment, un résultat exceptionnel peut parfois résulter d'une opportunité, par exemple une opération de croissance externe ou d'une cession d'actifs. Mais de nombreuses entreprises, comme celles distinguées chaque année par le cabinet Deloitte

Shiva cible les 100 millions dans le service à la personne

Shiva a été créée en 2002, au démarrage de la vogue des services à la personne. L'entreprise propose un ensemble de prestations aux particuliers : ménage, repassage, garde d'enfants... Avec 45 agences partout en France, elle emploie plus de 3.000 employées de maison qualifiées, qui ont effectué en 2010 plus de 1 million d'heures pour 10.000 clients. En 2011, l'enseigne prévoit de recruter 750 employé(e)s de maison supplémentaires, soit une progression de 25%, dans la logique d'une progression constante depuis la création, puisque le nombre d'heures fournies a été plus que triplé en cinq ans, et qui se traduit

évidemment côté chiffre d'affaires : de 15 millions d'euros à la clôture de l'exercice fin août dernier, il devrait dépasser les 22 millions en 2011. Une croissance annuelle de près de 50% que le directeur général de Shiva, Philippe Coléon, tient à relativiser : « D'une part, c'est plus facile d'afficher de fort taux de croissance quand on est une entreprise jeune, qui part de zéro. Ensuite, notre chiffre d'affaires reste quand même très modeste quand on le compare aux 10 milliards du marché global des services à la personne ». Ces excellents résultats ne doivent pourtant rien au hasard. « Les entreprises du secteur doivent arriver à se démarquer du secteur

associatif, généralement subventionné d'une part, et de l'important marché de gré à gré d'autre part. Il n'est évidemment pas possible de se différencier par le prix et nous avons fait le choix de l'identification forte : la prestation Shiva doit être – et est – parfaitement reconnaissable, avec un style propre à la marque. Nous insistons aussi beaucoup sur le service clients avec, par exemple, la gestion du remplacement en cas de maladie. Et nous mettons l'accent sur la formation et la valorisation de nos personnels pour fidéliser les collaborateurs autant que les clients ».

Deuxième étage
Pour autant, Philippe Coléon

n'entend pas s'arrêter en si bon chemin. « Aujourd'hui, il n'y a pas encore l'émergence d'acteurs majeurs sur le secteur des services à la personne. Le boom du marché est surtout le fait de petites structures locales et les très gros intervenants potentiels, comme La Poste ou Axa, se bornent à faire de l'intermédiation, ce qui n'est pas pérenne. Nous sommes persuadés qu'il y a donc aujourd'hui une opportunité de croissance continue, d'autant que notre développement en franchise apporte un effet de levier incontestable et que notre modèle économique est viable. Maintenant, dans notre domaine, grossir ne se traduit pas par des



économies d'échelle, mais plutôt par une augmentation des investissements, au niveau informatique par exemple. Par ailleurs, le secteur est extrêmement dépendant de l'environnement économique et fiscal, sur lequel nous n'avons pas d'emprise ». Les objectifs de Shiva sont en tout cas toujours ambitieux, puisque l'entreprise espère atteindre les 100 millions d'euros de CA dans les 5 ans.

dans les secteurs technologiques, parviennent à tenir le cap plusieurs années consécutives.

Les piliers de la croissance

Pas de recette miraculeuse mais des PME innovantes qui collent en permanence aux nouveaux marchés ! Les entreprises qui réussissent s'appuient sur les outils classiques : une offre adaptée à une demande en progression, une marque forte soutenue par un marketing ciblé, un investissement commercial constant (mais pas agressif) et une gestion rigoureuse, pour ne pas être dépassées par les événements. Et, paradoxalement, elles ne cherchent pas forcément à aller vite, comme l'explique Laurent Pascal (vingt-six ans), fondateur de l'entreprise de services Eliya. Ce prestataire met à disposition de ses clients du personnel de maison, pour des prestations classiques mais avec un positionnement très haut de gamme, résumé par le slogan «*le luxe d'un grand hôtel chez soi*». Créée il y a quatre ans, la société a connu une forte croissance : 95% de 2008 à 2009 et 40% de 2009 à 2010, pour atteindre un chiffre d'affaires d'environ 1 million d'euros, avec 70 salariés intervenants et deux implantations, Versailles et Paris. Pourtant, selon le jeune homme, la clé de cette progression est justement de prendre le temps : «*Notre offre repose avant tout sur la qualité des services. Plutôt que de multiplier les ouvertures géographiques ou le démarchage de nouveaux clients, nous avons souhaité tabler sur l'évolution du panier moyen, qui dépasse 1.600 euros par mois aujourd'hui alors qu'il n'était que de 350 euros il y a quatre ans*». Parfaite illustration de cette démarche qualité, Eliya a ouvert une école qui dispense des formations courtes (quelques jours) et moyennes (jusqu'à trois mois pour les gouvernantes) afin d'être assurée de bénéficier d'un personnel au top.



Dans un contexte économique morose, la piscine ne représente évidemment pas un investissement prioritaire pour les Français. **Piscinelle** fabricant et distributeur de piscines enterrées (48 modèles positionnés sur le segment haut de gamme) depuis trente ans, basé à Domont dans le Val-d'Oise, en a fait l'expérience. En 2008-2009, tous les acteurs du secteur ont donc été touchés par la crise, avec une régression de 24%. Piscinelle s'en est plutôt mieux sorti que les autres, avec une baisse de 8% «seulement». Pour faire face à cette situation, Bruno Choux, P-DG et fondateur de l'entreprise, a d'abord pris des mesures d'économie. «*Il fallait alléger les charges fixes sans toutefois déstructurer l'entreprise, ce qui s'est traduit par une légère diminution de nos services administratifs*». Mais le dirigeant a également joué la carte du redéploiement.

Virage stratégique
Pour cela, l'entreprise a

repensé son modèle économique. «*Nous avons actionné tous les leviers possibles pour mieux maîtriser notre distribution et nos marges. Nous avons développé un CRM métier, recruté des forces commerciales, renforcé nos services clients, investi sur le marketing ciblé et assuré une couverture du territoire à 100% grâce à notre réseau de franchisés*», explique Bruno Choux. Outre cette stratégie commerciale volontariste, l'enseigne a aussi fait évoluer son offre produit, tout en conservant son positionnement en termes de qualités. «*Pour rendre la décision plus facile, nous avons mis l'accent sur des solutions de financement extrêmement abordables, permettant d'acquérir une piscine à partir de 73 euros par mois, et lancé une collection*

de minibassins prêts à installer, ce qui nous a permis de pénétrer le marché des citoyens». Enfin, Bruno Choux a renforcé sa présence sur Internet, devenu un canal



Bruno Choux, P-DG et fondateur de Piscinelle

incontournable. Cette stratégie a porté ses fruits puisque Piscinelle a clôturé son exercice fiscal 2009-2010 avec une double croissance à 2 chiffres : +31% de vente et +20% de chiffre d'affaires, à près de 10 millions d'euros. Et Bruno Choux s'est fixé comme objectif une nouvelle progression de 20% du chiffre d'affaires en 2011.

Les champions affichent plus de 4.000% de croissance en 5 ans.

Les leviers du développement

La croissance organique sur son marché d'origine est naturellement limitée. Les entreprises qui affichent les meilleures progressions utilisent principalement quatre leviers, dont l'efficacité n'est plus à démontrer :

- **la croissance externe.** Elle reste le moyen le plus rapide pour franchir un cap, qu'il s'agisse d'augmenter sa part de marché ou sa couverture géographique en absorbant un concurrent, mais aussi d'élargir son offre de produits ou de services ou de procéder à une intégration verticale, en rachetant ses fournisseurs ou ses distributeurs ;
- **l'international.** L'une des grandes faiblesses des PME françaises, en

Le Top 10 du High Tech

Le palmarès Technology Fast 50, organisé chaque année par le cabinet de conseil Deloitte, distingue des entreprises technologiques affichant des croissances soutenues pendant cinq ans. 414 entreprises se sont inscrites à cette 10^{ème} édition placée sous le signe de la «croissance habile». «*Cette année, 70% des candidats et 64% des lauréats sont issus des régions, ce qui prouve que la "carte technologique" de la France est homogène. Les régions de France regorgent de véritables pépites qui, par leur croissance exceptionnelle, participeront au développement de l'économie française*», souligne Alain Pons, président de la direction générale de Deloitte.



Pierre Marque, associé responsable Fast 50

4.000% sur cinq ans !

Et les lauréats affichent en effet des progressions impressionnantes : 4.355% de croissance sur cinq ans pour le premier, Virtuoz, leader des solutions d'agents virtuels intelligents, 3.764% pour Easyteam (intégration de solutions Oracle) et 3.073% pour ConcoursMania, organisateur d'opérations de jeu-concours, spécialement sur Internet. Si ces résultats sont évidemment le fruit de start-up, les entreprises plus installées peuvent encore connaître de beaux niveaux de croissance : dans la catégorie des entreprises ayant réalisé plus de 10 M€ de chiffre d'affaires en 2005, Netgem a enregistré 747% de croissance sur cinq ans, Alyotech 696%, et Paul Boye Technologies 363%. «*Dans un contexte économique toujours fragile, ce palmarès apporte la preuve de la capacité des entrepreneurs français à développer des entreprises innovantes, mais aussi de l'efficacité des systèmes d'accompagnement tels que le crédit impôt recherche, le statut de la jeune entreprise innovante ou les pôles de compétitivité*», explique Pierre Marque, associé responsable du Fast 50 France chez Deloitte.

regard des entreprises allemandes par exemple, tient à leur frilosité quant à leur développement hors de l'Hexagone. Pourtant, lorsqu'un modèle a fait ses preuves en France, il peut probablement s'imposer dans d'autres pays, surtout si aucun concurrent n'occupe l'espace. Cette internationalisation peut s'effectuer sur des marchés comparables au nôtre, notamment chez nos voisins européens, mais aussi vers les pays émergents, souvent vierges sur de nombreux secteurs, en faisant travailler par exemple des juniors entreprises d'écoles de commerce ;

- **l'innovation.** Pas de croissance sans innovation. Les «me too products» qui se bornent à imiter l'existant permettent rarement de construire des leaders. L'innovation peut passer par

l'offre, notamment pour les entreprises technologiques, mais aussi par la structure de commercialisation ou par les services. Ainsi, Piscinelle a réussi à renverser la tendance en associant la vente de ses piscines à une formule de financement accessible ;

- **la franchise.** Ce mode de développement d'un réseau de commercialisation est l'un des moyens les plus importants pour générer de la croissance. Longtemps réservé à la distribution de produits de grande consommation (optique, alimentation, habillement, restauration...), la franchise s'élargit aux services, comme l'explique notre confrère «Franchise & Business».

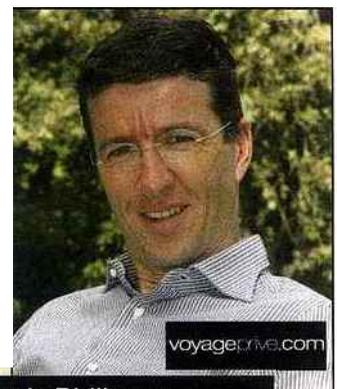
Argent vertueux

On le dit souvent, les PME françaises sont souvent sous-capitalisées, jusqu'à plus de 10 fois que leurs

100% de croissance et pas de vacances pour Voyage Privé

Après avoir atteint la barre des 100 millions en 2009, le «premier club privé de voyages en ligne» vient de multiplier par 2 son chiffre d'affaires en 2010 et vise 500 millions en 2012 ! Une progression qui s'explique par la croissance organique sur le marché français (6,5 millions de membres et 3 millions de visiteurs uniques chaque mois, ce qui en fait la 3^{ème} agence de voyages en ligne française) et le développement international, puisque l'acteur Internet s'est lancé aux États-Unis en avril dernier, après trois ouvertures européennes. Pourtant, Voyage Privé n'est pas exactement une start-up comme on l'imagine, entièrement autofinancée depuis sa création. «*Notre force, c'est de ne pas avoir*

choisi d'affronter les géants mondiaux du secteur frontalement mais d'avoir choisi une approche à contre-courant : des offres limitées dans le temps, un choix de destinations volontairement restreintes (des hébergements haut de gamme... Aujourd'hui, le modèle est reconnu mais, au début, la profession était persuadée que cela ne pouvait pas marcher !», explique Denis Philippon, l'un des deux fondateurs du site. «*À la grande époque de la bulle Internet, on nous aurait conseillé de lever des fonds pour ouvrir dans tous les pays. Bien que l'international soit un vecteur de développement, nous ne souhaitons pas brûler les étapes. Nous nous sommes*



Denis Philippon, P-DG de Voyage Privé

fixé un rythme de deux ouvertures de pays par an. Il est important pour nous de bâtir une relation, à la fois avec les fournisseurs et avec les clients, pour conserver notre positionnement». On le comprend !

homologues américaines, par exemple. Le manque de cash est souvent un frein à la croissance. Comment actionner les différents leviers de développement lorsque l'on a tout juste les moyens d'assurer le fonctionnement quotidien ? Pourtant, les leaders ne font pas forcément appel à des levées de fonds faramineuses et certains, comme Voyage Privé, pourtant issu du monde Internet, ont entièrement autofinancé leur progression, y compris pour l'ouverture à l'étranger. Laurent Pascal, lui, a fait appel à des business angels, pour un montant somme toute raisonnable de 120.000 euros : *«L'ouverture du capital à des investisseurs particuliers permet d'asseoir la vision de l'entreprise, sans rechercher un retour trop rapide. Nous aurions pu trouver plus d'argent en promettant un rythme d'ouvertures élevés, mais cela n'aurait pas été judicieux»*. Autrement dit, la règle doit être de chercher de l'argent lorsque c'est réellement utile au développement (et il n'est pas dans ce cas trop difficile à trouver), et non pour répondre à des besoins courants ou *«à toutes fins utiles»*.

Ne pas avoir peur

Cependant, le principal frein à la croissance reste le plus souvent l'absence de volonté réelle du dirigeant de l'entreprise. A-t-il une mentalité de rentier ou de conquérant ? En effet, le développement suppose une prise de risque, avec une stratégie volontariste suppose des investissements, en temps, en argent et en ressources humaines. Mais pas plus que pour une création d'entreprise, et avec un avantage indéniable, celui de s'appuyer sur un modèle économique éprouvé, indispensable pour l'extension à l'international, la création d'un réseau en franchise ou la connaissance approfondie des attentes des clients potentiels, ce qui est la clé d'une innovation

Esker, +19% en changeant de modèle

Depuis 1985, Esker est l'un des pionniers des solutions de dématérialisation de tout type de document (factures fournisseurs, bons de commandes, factures clients,

l'enseigne compte plus de 80.000 clients dans le monde, des particuliers aux grandes organisations (AGF, EDF, Whirlpool, Samsung...) en passant par des professions libérales et des PME.

nouveaux clients tels qu'Entremont, le groupe Zannier ou Lafuma. L'évolution du modèle économique est encore plus sensible dans ses filiales étrangères, qui ont enregistré une croissance de 56% de leur activité à la demande.

Cloud computing...

Comme tous les éditeurs informatiques, Esker a été confronté à une évolution de son modèle économique avec l'émergence du cloud computing. *«En France, 82% du chiffre d'affaires est réalisé en mode SaaS, ou services à la demande. Nous avons pris le virage stratégique en proposant l'externalisation de la gestion des documents à nos clients depuis plusieurs années. Aujourd'hui, plus de 120 millions de pages sont traitées par les 8 centres de production d'Esker dans le monde pour le compte de nos clients et 41% du chiffre d'affaires mondial est réalisé grâce au cloud computing»*, explique Jean-Michel Bérard, président du directoire d'Esker. Une anticipation qui a porté ses fruits, puisque les solutions Esker on Demand enregistrent 42% de croissance et séduisent de

... et international

En effet, avec 68% de son chiffre d'affaires réalisé hors de France, dont 41% aux États-Unis, Esker est un des éditeurs français les plus actifs à l'international, avec une présence en Amérique du Nord, en Europe et en Asie Pacifique. En 2010, l'enseigne a consolidé cette présence mondiale avec des croissances allant de 10% aux États-Unis, 14% sur la zone Asie Pacifique (avec l'ouverture d'une filiale en Malaisie) et jusqu'à 18% en Europe (notamment 51% en Allemagne, 43% en Espagne et 19% en France). Pour Jean-Michel Bérard, *«notre croissance à 2 chiffres est le fruit à la fois de la réussite de notre développement international et de notre passage d'un modèle d'éditeur en mode licence à un modèle cloud computing, une stratégie engagée il y a plus de cinq ans»*.



Jean-Michel Bérard,
président du directoire d'Esker

lettres de relance, courriers commerciaux et marketing, bulletins de paie...), accompagnant les entreprises dans leur démarche d'élimination du papier, permettant de réaliser des économies, d'améliorer la productivité et de réduire l'impact environnemental. Avec un chiffre d'affaires de 32,7 millions d'euros en 2010,

ou d'une diversification réussie. L'exemple d'Apple, passée, sous la houlette de Steve Jobs, de la production de micro-ordinateur pour finir comme fabricant de téléphones mobiles et distributeur de contenus en ligne, avant de créer de nouveaux usages avec l'iPad, doit rester présent à l'esprit de tous les entrepreneurs. *«Ce n'est pas la girouette qui tourne,*

c'est le vent» et *«La vie c'est comme le vélo, si on n'avance pas, on tombe»*, deux phrases amusantes (la première d'Edgar Faure, la seconde d'Albert Einstein) qui résument les vrais secrets de la croissance. Sans oublier les *«1% d'inspiration et les 99% de transpiration»*, chers à Thomas Edison ! Continuez d'avancer. *

Pascal Rosier