

LE NOUVEAU

# Management

OCTOBRE 2015 ▶ management.fr ▶ 4,90

GUILLAUME  
GIBAUT

FONDATEUR  
DU SLIP FRANÇAIS

“LE MOMENT  
N’A JAMAIS ÉTÉ  
AUSSI BON POUR  
ENTREPRENDRE”



# RÉUSSIR EN FRANCE

OUI, C’EST POSSIBLE!  
(ET ON VOUS DIT COMMENT)

**+**  
COACHING  
5 LEÇONS DE  
MANAGEMENT  
INSPIRÉES DES  
SPORTIFS PROS

STRATÉGIE  
COMMENT BURGER KING  
FAIT LE BUZZ POUR  
VENDRE SA FRANCHISE

CRÉATION  
MONTER SA BOÎTE  
EN SOLO, MAIS PAS  
EN SOLITAIRE

# OBJECTIF CROISSANCE: QUELS LEVIERS ACTIVER?

Investissement massif en R&D, marketing imaginatif, innovation participative, management collaboratif, montée en gamme... Découvrez **les secrets du succès des champions tricolores.**

PAR CÉLINE DEVAL

## EN CHIFFRES

136

### ENTREPRISES

sont classées «surperformantes» par le groupe d'études Leaders League.

50%

d'entre elles procèdent à des opérations de croissance externe.

20%

de leur CA, en moyenne, sont consacrés à la R&D.

90%

combinent croissance organique, croissance externe, diversification, internationalisation...

49%

fonctionnent au niveau managérial de façon collaborative ou participative.

Le point commun entre Energie Perspective (bureau d'études en économie d'énergie), Outilacrier (distributeur d'outillage et de fournitures industrielles) ou les boutiques Orchestra? Leurs performances économiques remarquables. Selon le Grand Prix des entreprises de croissance, classement du groupe d'études Leaders League, elles font partie des 136 entreprises françaises les plus performantes. «Elles affichent toutes une croissance à deux chiffres au cours des quatre dernières années, preuve que l'hypercroissance est toujours possible en France, souligne Pierre-Etienne Lorenceau, président-fondateur de Leaders League. Et ce, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise...» Pour réaliser ces success stories, ces sociétés ont su miser sur leurs points forts et combiner les facteurs de réussite. Mais aussi profiter des atouts d'une économie en pas si mauvais état qu'on le dit. Ces champions nous ont confié leurs secrets.

### JOUER LA CARTE DU «MADE IN FRANCE»

Un sondage Ifop indiquait, en 2011, que 66% des Français étaient prêts à payer un peu plus pour acheter tricolore.

Dans les faits, aucune étude marketing ne le prouve. Il n'empêche: «La pastille "Made in France" attire l'œil et peut faire augmenter les ventes, reconnaît Rachid Belaziz, fondateur et dirigeant du cabinet de conseil RBMG. C'est surtout à l'international qu'elle a le plus d'impact, notamment dans des secteurs où la qualité et le savoir-faire français sont reconnus, comme le luxe, la mode ou la gastronomie.»

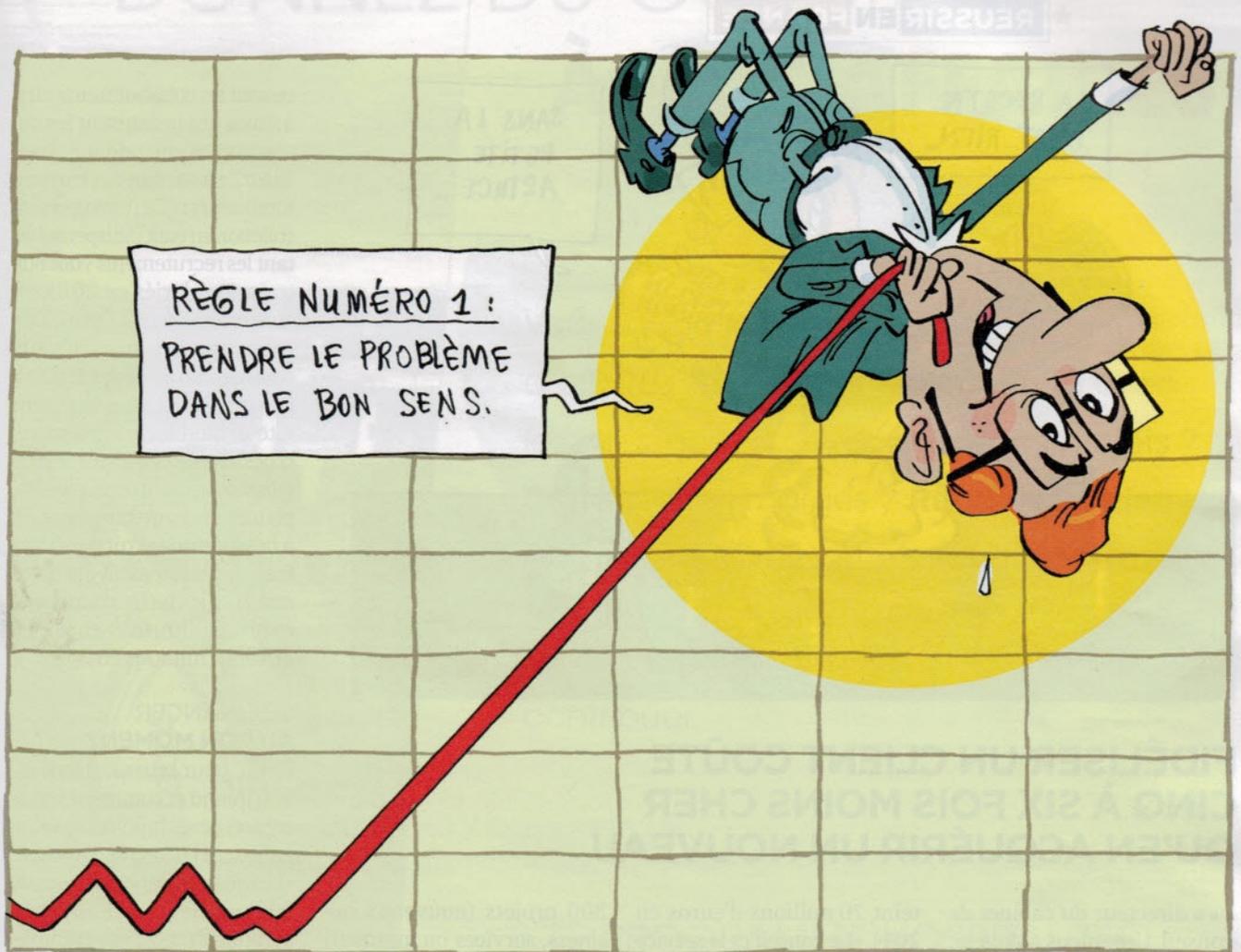
De son côté, Pierre-Yves Levy a de quoi être fier: depuis une dizaine d'années, sa PME, Outilacrier, fait partie du club des 100 entreprises françaises les plus performantes. Son succès, il le résume en trois mots: «Made in France.» Ce chef d'entreprise lyonnais, spécialisé dans la distribution d'outillage industriel, met un point d'honneur à ne revendre que des produits fabriqués dans l'Hexagone. «C'est un argument qui fait mouche, affirme le PDG. Notamment auprès des grands donneurs d'ordre français comme la SNCF, Areva ou Vinci, qui sont aujourd'hui nos principaux acheteurs. Pour rester compétitifs, il nous a fallu raboter nos marges de 10%. Cela nous a obligés à améliorer nos performances en gestion de flux, qui sont aujourd'hui cinq fois plus élevées que la moyenne du secteur.» Résultat: Outilacrier affiche un chiffre d'affaires

en hausse continue, de 3 millions d'euros en 2000... à 35 millions aujourd'hui.

### MONTER EN GAMME OU OPTER POUR UN MARCHÉ DE NICHE

Autre stratégie gagnante: monter en gamme. Ça a été le choix de Wonderbox en 2011, lorsque la crise économique chahutait le marché des coffrets cadeaux. «Nous avons revu le packaging de nos coffrets pour leur donner un aspect plus luxueux, précise Bertile Burel, présidente et cofondatrice. Et négocié des partenariats exclusifs, notamment avec Lucien Barrière ou les Gîtes de France.» Pari réussi: l'entreprise devient leader sur son marché dès l'année suivante. «Monter en gamme est un bon moyen de se différencier des concurrents et de gagner, voire de sauver, des parts de marché si l'entreprise ou le secteur est en difficulté, analyse Laurent Halfon, associé chez Deloitte et responsable du Technology Fast 50 (classement des entreprises technologiques affichant la plus forte croissance ces cinq dernières années).

Opter pour un marché de niche, afin d'éviter de se frotter à plus gros que soi, est aussi une bonne idée. «Cela permet de se faire une place sur un segment avant que la concurrence ne s'y intéresse.» C'est la voie qu'a choisie Criteo. Sur le



marché classique de la publicité en ligne, la start-up n'avait guère de chances face à Google ou à Facebook. En se spécialisant dans le reciblage publicitaire, elle a contourné la difficulté et réussi à s'imposer comme le champion mondial dans sa catégorie.

#### DÉPLOYER PLUSIEURS STRATÉGIES DE CROISSANCE

Pour gagner, il faut savoir jouer sur plusieurs tableaux. La marque de vêtements Orchestra n'a ainsi pas hésité à diversifier tous azimuts. Elle couvre aujourd'hui l'ensemble des besoins de la famille. Après la mode enfant, elle s'est attaquée aux secteurs maternité et postnatal (rachat de Prémaman,

de Baby 2000) puis à l'univers du jouet en nouant des partenariats avec King Jouet. Résultat : une hausse de 86% de son chiffre d'affaires entre 2011 et 2014. «La plupart des entreprises très performantes déploient plusieurs stratégies de croissance, confirme Pierre-Etienne Lorenceau, de Leaders League. Elle privilégie la croissance organique au départ pour s'assurer des bases solides, avant de combiner croissance externe, diversification et internationalisation. Au bout du compte, le développement est équilibré, le dynamisme d'une option compensant les faiblesses d'une autre.»

Quant à l'international, il est incontournable si l'on veut réaliser des économies d'échelle,

profiter de marchés plus vastes et se préserver des aléas locaux. La bataille entre LeCab et Uber l'a prouvé : le premier, trop franco-français, a plié face au second, qui a tout misé sur une croissance mondiale à marche forcée.

#### ACCROÎTRE SA VISIBILITÉ

La réussite dépend aussi de son aptitude à se faire remarquer, comme l'a bien compris Guillaume Gibault, du Slip français (lire p. 70). Les trublions français Michel et Augustin sont passés maîtres en la matière. Depuis la création de la marque, ils ont posté sur Facebook et YouTube des dizaines de vidéos décalées. Leur dernier buzz –deux de leurs salariés envoyés

prendre un café avec Howard Schultz, le patron de Starbucks, pour lui faire goûter leurs biscuits – leur a permis d'être référencés par la chaîne.

Autre stratégie, mêmes effets : pour accroître sa visibilité lors de son lancement en 2009, Videdressing.com a développé des partenariats avec des blogs de mode influents et des sites de médias féminins comme Elle.fr ou Aufeminin.com. En un an et demi, le volume d'affaires a doublé et le site est devenu la première plateforme de shopping communautaire consacrée à la mode. «Quelle que soit la stratégie (buzz sur les réseaux sociaux, partenariats...), le marketing est un formidable accélérateur, constate Eric Repérant, ●●●