



GROUPE LGM : LA RÉUSSITE RESPONSABLE

COMMENT FAIRE NAÎTRE DE L'ASSOCIATION DE DEUX CONSULTANTS UNE ENTREPRISE DE SOLUTIONS INNOVANTES EN MANAGEMENT ET INGÉNIERIE DES GRANDS SYSTÈMES COMPTANT 400 SALARIÉS ET AFFICHANT UNE CROISSANCE ORGANIQUE ANNUELLE DE 20 A 35 % ? EN DEMEURANT FIDÈLE À UNE ÉTHIQUE HUMANISTE RÉPOND FRANK WEISER, PRÉSIDENT DE LGM.

Un refus moteur

Les projets contrariés font parfois le lit de la réussite et le développement du groupe LGM en est une illustration exemplaire. En 1991, Éric de Tocqueville et Frank Weiser, tous deux âgés de 26 ans, sont consultants chez CEP Systèmes, société de service en Qualité, à destination des industriels. Sensibles à l'air du temps, ils remarquent l'émergence en France du SLI (Soutien logistique intégré), qui permet de piloter la maintenance et la logistique grâce notamment à la planification et à la priorisation de certaines tâches. Leur proposition de créer en interne une offre de service de SLI essuie un refus de la direction. C'est le déclencheur de leur vocation de dirigeants d'entreprise : Éric de Tocqueville et Frank Weiser démissionnent pour fonder le cabinet LGM Consultants, auquel GIAT Industries offre l'occasion de faire ses preuves par un premier contrat sur le programme char Leclerc.



Du duo au triumvirat

L'irruption d'un troisième talent en 1996 donne un tour nouveau à l'aventure : Michel Monteillard, consultant indépendant en Sécurité de fonctionnement (SdF) les rejoint, à la faveur d'une rencontre dont le patron des études logistiques du Rafale chez Dassault Aviation a été l'artisan. La complémentarité métier entre la SLI et la SdF permet aux trois associés d'espérer capter des marchés plus variés et plus importants. « *Nous avons misé sur l'idée d'un développement raisonné en embauchant des ingénieurs que nous formions à toutes ces techniques se souvient Frank Weiser. Nous ne voulions pas que se reproduise chez LGM ce qui s'était passé chez notre ancien employeur. Quand un employé venait avec une idée, nous examinions avec lui comment il était possible de la développer. Cela valait pour le développement métier, mais aussi géographique. Nous avons permis à nos salariés de s'implanter régionalement et à l'international. Aujourd'hui, nous avons quinze sites en Europe, et cela vient de ce que nous avons suivi leurs souhaits.* »

La capitalisation des compétences

Les chiffres confirment à quel point la méthode est probante : de 14 salariés en 1997, la PME passe à 75 en 2001, décuplant dans le même temps son chiffre d'affaires en passant de 800 000 à 8 millions d'euros. Le nombre de salariés de la société, devenue un groupe en 2007 avec la création de la filiale LGM Ingénierie, s'élève

LGM EXPRESS

CA : 36 millions d'euros

R&D : 35 % du CA

Exportation : 5 % du CA

Croissance (2006-2009) : 50 %

Effectifs (fin décembre 2008) : 450

En savoir plus : www.lgm.fr

TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Frank Weiser



Une bonne association

« Cela été décisif pour les débuts de LGM. Un chef d'entreprise a des qualités et des défauts : l'alter ego peut tempérer certaines mauvaises décisions ou vous redonner de l'énergie lorsque vous êtes découragé. Aujourd'hui, nous formons un trio : les décisions sont prises ensemble et notre complémentarité est un facteur dynamique. »

Les ressources humaines

« Elles sont la principale clef de voûte de la réussite de LGM. Le "jus de neurones" n'est produit que si nos collaborateurs se sentent bien. En investissant énormément dans leur bien-être et dans l'esprit d'équipe, nous avons réussi à attirer des talents et à les fidéliser. La motivation est essentielle dans l'encadrement des ingénieurs et des techniciens : c'est pourquoi nous avons développé un outil de gestion qui responsabilise financièrement chaque chef de projet en lui offrant une visibilité sur les conséquences de ses actions.

Le lâcher prise

« Pour être visionnaire, un dirigeant doit prendre du recul. Je m'absente parfois du bureau afin de me dégager du quotidien et de réfléchir. Mais lorsque je suis présent, je fais en sorte de m'abstraire de ce qui s'est passé auparavant, afin de ne pas raisonner en termes de nostalgie ou de ressentiment. Lâcher prise est une des clefs du succès. Vouloir tout contrôler, c'est perdre du temps dans des combats d'arrière-garde. Par exemple, sur la question de la propriété intellectuelle, je prends le risque de privilégier la création de valeurs technologiques futures plutôt que la protection de ce qui a été fait. C'est la raison pour laquelle nos clients sont contents de retravailler avec nous.

aujourd'hui à 400, pour un chiffre d'affaires de 36 millions d'euros. Une croissance autofinancée, largement due à une stratégie commerciale « de niche » lancée à partir de 2002 : la « capitalisation métiers » des collaborateurs permet de créer au sein même de LGM des pôles de compétence où s'expriment des expertises si pointues qu'elles permettent d'occuper un positionnement unique sur les marchés. Certaines de ces niches vont jusqu'à viser un objectif de croissance annuel de 40 %.

La rançon du talent

Pourtant, ces résultats enviables n'ont pas été obtenus sans combattre. « Notre développement a rencontré deux freins majeurs, explique Frank Weiser. Le premier a été d'attirer les diplômés des grandes écoles. Pour cela, nous avons mis en place un système de participation et d'intéressement aux résultats. Depuis 2001, des éléments à très haut potentiel sont même entrés au capital avec des BSPCE (bons de souscription de parts de créateur d'entreprise) et des plans d'actions gratuites. Le second frein réside dans la difficulté à figurer parmi les sociétés référencées par les grands comptes. La barrière de la taille de l'entreprise est un phénomène bien réel. » Le prestigieux portefeuille client de LGM, qui comprend l'OTAN, PSA, Les chantiers de l'Atlantique, Liebherr ou EADS pour ne citer qu'eux, a exigé une opiniâtreté hors du commun. « Il nous est arrivé de devoir courtiser certains clients pendant cinq ou six ans... Ou de devoir travailler pour leurs sous-traitants jusqu'à atteindre un effectif de 150 personnes, condition pour devenir un fournisseur de rang 1. Pour un de nos prospects qui avait retenu la solution de notre concurrent, nous avons même secrètement développé une solution. Je lui ai montré la maquette deux ans plus tard, et nous avons fini par travailler ensemble. »

Aujourd'hui, le groupe LGM espère un triplement de son chiffre d'affaires à l'horizon 2012 : une progression que Frank Weiser et ses associés ne conçoivent pas sans persévérer dans les valeurs humanistes qui les animent depuis l'origine.

Le 20 mars 2009

