



CRÉER, CAPITALISER, CONSOLIDER : LA MÉTHODE NEXEYA

JUILLET 2000 : EURILOGIC DEBUTE AVEC 100 COLLABORATEURS. 2009, REBAPTISEE NEXEYA, LA PME EST DEVENUE UN GROUPE, FORT DE PLUS DE 1 200 SALARIES. AUX CHEFS D'ENTREPRISES QUI DESIRENT EMPRUNTER CETTE VOIE VERS LE SUCCES, PHILIPPE GAUTIER, DIRECTEUR GENERAL DE NEXEYA, RECOMMANDE D'OUVRIRE SANS CRAINTE LEUR CAPITAL AUX INVESTISSEURS.

L'alliance de la jeunesse et de l'expérience

C'est avec le millénaire que naît Eurilogic du rapprochement de la société d'informatique industrielle Eurilogic SA et de Modcomp qui réalise des calculateurs « temps réel ». Âgée de moins de dix ans, la société présente cependant l'intéressant paradoxe de proposer des savoir-faire longuement éprouvés. « Une partie significative de la croissance de l'entreprise a été réalisée par des acquisitions et donc par la réunion de cinq sociétés qui, pour certaines, étaient présentes sur leur marché depuis trente ans. » raconte Philippe Gautier, citant – parmi les étapes majeures de l'histoire du groupe Nexeya – l'ouverture du capital en 2002 et 2005 aux investisseurs financiers LCf Rothschild et Crédit Lyonnais ; les rachats de Sodatec IMT en 2003 puis d'Isis MPP en 2007, et enfin cette même année l'introduction en bourse du groupe sur Alternext d'Euronext Paris.

Une décision que Philippe Gautier ne regrette pas « Il est vrai qu'en ce moment, le contexte de la bourse n'est pas favorable, mais nous avons largement bénéficié des moyens et de la notoriété liés au statut d'entreprise cotée. »

NEXEYA EXPRESS

CA (en juin 2008) : 106,2 millions d'euros

R&D : 5 % du CA

Exportation : 10 % du CA

Croissance (2005-2008) : 125 %

Effectifs (2008) : 1 200

En savoir plus : www.nexeya.fr

Créer de la valeur

« Nous avons un taux de croissance moyen aux alentours de 30 % les cinq dernières années, poursuit-il. 15 % environ sont issus de la croissance externe et le reste de la croissance organique. Faire de la croissance externe n'a de sens que si vous créez de la valeur. Sinon, ce n'est pas une démarche industrielle, mais plus une démarche de consolidation financière. » En 2008, le groupe Eurilogic devient Nexeya et s'organise autour de deux pôles – le premier est dédié à l'électronique professionnelle, il développe des produits technologiques complexes – le deuxième fournit des services venant compléter l'offre produits. Elle s'adresse principalement aux marchés de la défense (35 %), de l'aéronautique et du spatial (25 %) et des transports (10 %). De la conception de systèmes d'électronique pour l'Airbus A 350 à la reconception de « technologies orphelines », en passant par les instruments de simulation pour ces systèmes, Nexeya intervient sur tout le cycle de vie des systèmes électroniques sophistiqués.



L'intelligence des marchés

Une politique industrielle à la fois conquérante et avisée qui s'appuie sur la veille incessante de l'équipe dirigeante de Nexeya sur la structure de son marché : « Le mouvement permanent de l'industrie poussant le sous-traitant à devenir équipementier et l'équipementier à devenir systémier a eu un impact sur le développement de notre société. Nos clients ne nous demandaient plus de fournir des composants, mais des équipements avec de plus gros contrats. De petits secteurs technologiques de niche se trouvaient en difficulté pour adresser ces ensembles voulant acheter un équipement complet. Cela nous a poussés à racheter des sociétés dotées de savoir-faire technologiques forts, mais

TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Philippe Gautier



© Bruno Clergue

Créer sa griffe managériale

« Antoine Riboud disait que la plus grande des innovations dans une société, c'est l'organisation. L'innovation technique, cela s'achète. Il est toujours possible de se voir proposer un brevet. Mais créer un business model, c'est vraiment plus difficile. Les qualités d'un bon dirigeant ? Être capable de prévoir est capital pour diriger une entreprise, mais il faut aussi savoir se laisser surprendre par ses collaborateurs, car personne n'est omniscient. Chez Nexeya, nous avons eu la chance de rencontrer des personnes assez visionnaires sur le plan de l'architecture technique, de bons commerciaux – ce qui est assez rare en France – ainsi que des managers qui ont une capacité à la fois technique, business et humaine. ».

Renoncer au contrôle capitalistique absolu

« Lorsque l'on crée une entreprise, le système dans lequel nous évoluons implique d'intégrer très tôt la dimension capitalistique dans la façon de penser son développement. Le corollaire, c'est d'accepter l'idée de ne plus être majoritaire dans l'entreprise un jour. Bill Gates, par exemple, a très vite compris qu'il lui fallait ouvrir énormément le capital. Il n'est certainement pas majoritaire et pourtant, il est vu comme le patron incontestable. Je crois que le chef d'entreprise doit savoir dissocier en lui l'actionnaire et le manager. Et parfois, pour être un meilleur manager, il faut être un peu moins actionnaire. ».

Privilégier le bon sens

« Sur le marché B to B de Nexeya, il s'agit avant tout de proposer de la valeur au client. Certaines entreprises présentent des business plans où l'on ne comprend pas bien qui est le client, ni ce que la solution proposée peut lui apporter. Pour contourner cet écueil, je me pose toujours cinq questions clés : est-ce que je comprends les enjeux de mon client ? Si oui, que puis-je faire pour lui ? En quoi suis-je différent ? Ai-je les moyens de faire ce que je prétends ? Enfin, notre entreprise a-t-elle une réelle motivation à prendre ce marché ? S'interroger sur ces cinq points permet de faire une réponse ciblée en évitant de se laisser dominer par l'air du temps – ce que les Américains appellent du me too business (vouloir faire ce que tout le monde fait déjà) – ni avoir trop d'avance. ».

qui ne peuvent avoir accès au marché en rang 1. » explique Philippe Gautier, persuadé que l'un des leviers de croissance rapide des PME est la présence active sur la consolidation des marchés.

Les investisseurs, facteurs de progrès

Pour financer ce développement accéléré, l'entreprise a rapidement fait le choix d'ouvrir son capital : « Après avoir peiné sur les problèmes de trésorerie les deux premières années, nous avons décidé d'une capitalisation assez forte. La présence d'actionnaires au board représente à mes yeux deux avantages. D'abord, une meilleure structure de bilan qui vous aide à croître vite, car l'autofinancement ne suffit pas. Ensuite, cela ouvre sur le monde. Comme ils font bien leur travail, notamment dans le private equity, les investisseurs vous demandent de leur rendre des comptes. Cela vous oblige à faire un business plan et à expliquer une stratégie à des gens ne comprennent pas forcément le détail de la technique, mais qui vont pouvoir vous benchmarker... Et donc, vous faire progresser. » ajoute Philippe Gautier, déplorant au passage le nombre important d'entreprises souffrant de sous-capitalisation, par crainte des dirigeants d'en perdre le contrôle (cf. encadré Trois atouts pour grandir...)

Le dilemme

Plutôt que d'évoquer des obstacles sur la voie de la réussite, Philippe Gautier préfère s'exprimer en termes d'enjeu pour Nexeya : celui d'un management adéquat. « Au moment de recruter des managers, une entreprise de taille intermédiaire comme la nôtre est pris dans un dilemme. Les personnes issues de petites sociétés n'ont généralement pas d'expérience de la structuration ni de la délégation. Bien sûr, elles peuvent apprendre. Quand à ceux qui viennent des grands groupes, et il y en a beaucoup, ce sont des personnes très formatées dont les qualités entrepreneuriales sont peu développées. L'essentiel, pour franchir chaque seuil de croissance, c'est de trouver le management qui convient sur quelques fonctions cruciales. ».

Le 20 mars 2009

Comité Richelieu

2, rue du Faubourg Poissonnière – 75010 PARIS
Tél. : +33 (0)1 45 23 09 39 – www.comite-richelieu.org