

Option Finance

**CAHIER
SPÉCIAL**



Bertrand Letartre,
Anios



Philippe Pettini,
Banque Palatine



Philippe Vailhen,
EY

ETI FAMILIALES À L'INTERNATIONAL : LES CLÉS DE LEUR RÉUSSITE



Patrick Gruau,
Groupe Gruau



Brahim Guettiche,
Atradius

ETI FAMILIALES À L'INTERNATIONAL : les clés de leur réussite

Patrick Gruau,
président,
Groupe Gruau

Brahim Guettiche,
manager Risk
Services France,
Atradius

Philippe Vailhen,
associé, EY

Les clés du succès des ETI familiales à l'international

- Gouvernance stable et équipe impliquée inspirent confiance
- Financement de projet facilité
- Projets inscrits dans la durée, assurant un retour sur investissement à long terme

Philippe Pettini, directeur
des engagements,
Banque Palatine

Bertrand Letartre,
président, Anios

Les ETI familiales sont des championnes de notre économie. La crise de 2008 a démontré leur capacité à s'adapter et à rebondir pour retrouver le chemin de la croissance.

Si ces entreprises sont encore trois fois moins nombreuses qu'en Allemagne, où l'économie trouve ses fondations grâce au désormais célèbre Mittelstand, les ETI familiales françaises n'en demeurent pas moins une forte locomotive d'innovation, de préservation du savoir-faire, d'agilité, de pérennité, d'audace et de bon sens. Elles ont cette capacité indispensable à réagir très vite tout en gardant une vision à long terme. Grâce à cet ADN, elles arrivent à capter les relais de croissance là où ils se trouvent, notamment à l'international.

Pour réussir, les ETI familiales jouent sur trois leviers. En amont, elles ont la capacité de financer et de sécuriser plus facilement leur projet à l'international. Puis, une fois sur le marché étranger, elles inscrivent leur projet dans la durée pour s'assurer un retour sur investissement à long terme, sans se précipiter. Enfin, la gouvernance et les ressources humaines propres aux ETI familiales offrent un véritable avantage compétitif.

Tout d'abord, pouvez-vous nous expliquer comment vous vous développez à l'international ?

Patrick Gruau, président du Groupe Gruau, leader de la carrosserie sur véhicule utilitaire. J'anime cette entreprise depuis 32 ans. J'ai repris les rênes à 28 ans et, depuis lors, mon équipe et moi-même en avons fait un groupe leader en Europe. Aujourd'hui, le seul marché français ne saurait suffire à notre développement. Il a chuté brutalement après la crise de 2008, de près de 40 %, et représente actuellement 390 000 véhicules par an, contre 465 000 en 2007. Cela commence à peine à remonter en France, à l'inverse de nos voisins européens dont l'activité est repartie de manière vigoureuse depuis quatre ans. Outre nos investissements en innovation, notamment dans les domaines de la connectivité et du véhicule électrique professionnel sur lequel nous travaillons depuis une dizaine d'années, l'international est devenu l'un de nos principaux leviers de croissance dans lequel nous avons donc énormément investi ces dernières années. L'international représente aujourd'hui près de 20 % de notre chiffre d'affaires et nous ambitionnons d'atteindre pas moins de 40 % fin 2022. Pour y parvenir, nous pouvons par exemple accompagner un construc-

teur automobile sur un grand projet, comme nous l'avons fait avec Renault et Nissan à Barcelone. Mais nous avons aussi d'autres outils à notre disposition : exporter depuis des usines en Pologne, en Algérie ou en Espagne, répondre à de grands appels d'offres comme pour les 1 100 ambulances que nous avons livrées à l'armée algérienne, signer des accords commerciaux, créer une alliance capitalistique comme pour la joint-venture que nous développons avec l'Allemand Sormimo, le leader mondial des systèmes de rangement dans les véhicules...

Bertrand Letartre, président du laboratoire Anios, leader des produits de désinfection. J'ai également commencé dans le sillage d'un grand industriel. Mais cela n'a pas marché. Cela m'a tout de même mis le pied à l'étrier. Je me suis également lancé à l'international en 2000. Aujourd'hui, mon groupe est présent dans 85 pays. Cette présence à l'international, nous l'avons construite petit à petit, au gré des rencontres. J'ai eu pour stratégie de me spécialiser dans les pays où je sentais qu'il y aurait un besoin dans les mois ou années à venir. Cette approche a été payante. En quinze ans, nous sommes passés de 0 % à 45 % de notre chiffre d'affaires réalisés à l'international. Pour en arriver là, il m'a fallu aussi un peu d'audace. Par exemple, j'ai



Bertrand Letartre,
président, Anios

«En quinze ans, nous sommes passés de 0 % à 45 % de notre chiffre d'affaires réalisés à l'international.»

eu un appel d'un Argentin, pendant la crise économique. Ce patron m'a proposé de travailler en Argentine et de le rencontrer. Je pars du Brésil où je travaillais et j'arrive à Buenos Aires. Je rencontre alors cet entrepreneur, avec qui j'ai un très bon contact. Il m'annonce qu'il a 50 % du marché domestique, que son partenaire américain a eu peur de la conjoncture et a décidé de se retirer. Il me demande de prendre le relais. J'ai pris le risque ; j'ai accepté de travailler avec lui. Ce fut finalement un excellent pari, puisque depuis, nous avons construit une usine à Buenos Aires et nous couvrons 70 % du marché argentin.

FINANCER ET SÉCURISER SON PROJET À L'INTERNATIONAL

Justement, comment sécurisez-vous votre projet à l'international ?

Bertrand Letartre. Je suis toujours ouvert à une collaboration. La question que je me pose, outre celle de savoir si le relationnel passe bien, c'est : jusqu'où puis-je m'engager ? En Argentine, personne ne me couvrait. J'ai estimé que l'entreprise pouvait absorber jusqu'à 300 000 euros de pertes, sans remettre en cause sa pérennité. J'ai donc commencé avec 300 000 euros de ventes. Même dans les situations les plus risquées, j'ai toujours un plafond au-delà duquel je n'irai pas afin de limiter l'effet d'engrenage. Cela me permet de me positionner dans certains pays complexes sans pour autant mettre en danger notre groupe. Le plus souvent, je suis suivi par mon assureur-crédit Atradius, ce qui est confortable. L'assurance-crédit donne des limites par client et par pays. Et l'intérêt de cet accompagnement tient autant à la couverture en cas d'impayés en elle-même qu'à l'analyse du risque.

Brahim Guettiche, manager Risk Services France pour Atradius. Nous savons pertinemment que l'internationalisation est bien plus que de l'export. Les ETI peuvent être amenées dans leur conquête de parts de marché à installer des unités de production et de commer-

cialisation sur de nouveaux territoires souvent éloignés. Les enjeux financiers sont dès lors plus grands. Notre rôle est avant tout d'apporter de la sérénité dans la gestion des risques, afin que le dirigeant et ses équipes puissent se concentrer sur leur métier, leur croissance.

Avoir le bon assureur-crédit est-il stratégique pour une ETI familiale comme la vôtre, pour se développer à l'international ?

Bertrand Letartre. Avoir un assureur-crédit en qui nous avons confiance est essentiel. Cela nous permet de conser-



Brahim Guettiche, manager Risk Services France, Atradius

«Nous accompagnons nos assurés dans la connaissance de leurs marchés, de leurs prospects et clients notamment là où la disponibilité de l'information économique, financière et légale est loin des standards français.»

ver notre audace, tout en étant sereins et rassurés sur l'avenir de l'entreprise. Aller à l'international est aujourd'hui incontournable mais cela peut être aussi violent. Par exemple, en Arabie saoudite, nous sommes allés jusqu'à 800 000 euros d'impayés. Heureusement, nous étions couverts jusqu'à un million d'euros. Et, surtout, Atradius a réussi à tout recouvrer.

Brahim Guettiche. Nous accompagnons nos assurés dans la connaissance de leurs marchés, de leurs prospects et clients notamment là où la disponibilité de l'information économique, financière et légale est loin des standards français. De manière concrète, nous partageons notre expertise du pays avec nos clients, garantissons leurs transactions commerciales et effectuons le recouvrement de créances lorsque cela s'avère nécessaire, de sorte que le chiffre d'affaires de nos assurés soit in fine converti en cash.

Les ETI familiales, n'ayant pas toujours toutes les compétences en interne, doivent s'entourer des bons partenaires notamment financiers. En ont-ils conscience ?

Philippe Pettini, directeur des engagements de la banque Palatine. En effet, les dirigeants d'ETI familiales savent qu'il faut s'entourer et être accompagnés à chaque moment clé et dans leurs démarches à l'international. Outre des financements, ils cherchent activement deux types de conseils. Tout d'abord, des partenaires capables de les aider à mesurer les impacts de leur projet dans différents scénarios, et de confronter leur vision à une expertise externe. C'est aussi dans le cœur de notre métier de dialoguer avec eux sur la stratégie qu'ils envisagent, notamment en termes de moyens mis en œuvre. Nous analysons le business plan de leur projet et en discutons avec eux. Le deuxième type de conseils recherché est plus technique, sur les solutions bancaires que nous pouvons apporter, en matière de structuration du financement, de gestion des flux internationaux, de techniques de paiement, de couverture de taux et de change, etc.

Patrick Gruau. Bien sûr, nous nous entourons de conseils, qu'ils soient extérieurs comme Invest Securities ou qu'ils soient partenaires financiers minoritaires au sein de notre capital. Ensemble, ils nous challengent ou nous confortent dans nos options stratégiques. Ce choix d'ouverture du capital à des partenaires financiers nous a permis d'accompagner nos investissements et ainsi de pérenniser et déployer notre groupe familial. Gruau a 127 ans et est dirigé par la cinquième génération parce que nous avons toujours veillé à notre indépendance. Le capital de la société n'est absolument pas atomisé. En effet, à chaque saut de génération, il y a eu une nouvelle concentration sur celui qui s'engage dans l'entreprise. J'ai passé du temps à rembourser mes emprunts auprès des membres de la famille mais cette forte concentration est ce qui permet aujourd'hui d'assurer une vraie cohérence entre l'actionariat et le management opérationnel du groupe, qui dispose d'une véritable vision de long terme.

INSCRIRE SON PROJET DANS LA DURÉE

Quand vous avez affaire à un patron d'ETI familiale visant l'international, cela vous met-il en confiance ?

Philippe Pettini. En matière de financement, les dirigeants d'ETI familiales souhaitant se développer à l'international reçoivent un accueil particulièrement bienveillant de notre part. L'aspect familial nous inspire la présence d'un actionariat stable et très attaché à l'entreprise. Et l'analyse de risque d'une ETI familiale pour une banque est assez aisée car, plus encore que dans tout autre environnement, nous partageons la priorité de la pérennité de l'entreprise. Nous sommes rassurés car nous cherchons à entrer dans des opérations où l'avenir de l'entreprise est préservé, où les risques sont maîtrisés et où l'équipe de direction est impliquée dans la durée. Or dans le projet d'une entreprise familiale, le dirigeant joue souvent sa carrière, parfois son patrimoine. L'ETI familiale rassure par sa nature même. Le volet internatio-



Philippe Pettini, directeur des engagements, Banque Palatine

«En matière de financement, les dirigeants d'ETI familiales souhaitant se développer à l'international reçoivent un accueil particulièrement bienveillant de notre part.»

nal, quant à lui, ouvre des perspectives. Dans un contexte de croissance économique toujours faible en France comme en Europe, relever le défi de l'international permet aujourd'hui de développer ses ambitions. Et nous avons envie d'aider nos entreprises à réaliser leurs ambitions.

Brahim Guettiche. Lorsque vous rencontrez pour la première fois la direction d'une ETI familiale, elle vous parle avant toute chose de son histoire, et très rapidement ensuite de sa volonté de pérenniser l'entreprise, comme si la mémoire servait à construire l'avenir. Ce sont, je crois, deux dimensions clés qui guident la manière dont les ETI familiales construisent leur développement à l'international et qui sont de nature à nous mettre en confiance.

Bertrand Letartre. C'est vrai. Quand je raconte l'histoire de mon entreprise sur de nouveaux marchés, notamment dans des pays jeunes, quand je dis que l'entreprise a été créée par mon arrière-grand-père en 1898, cela provoque vraiment une émotion. J'étais à Abu Dhabi et Dubaï la semaine dernière, il a eu une véritable surprise quand j'ai présenté l'entreprise. L'entreprise familiale multigénérationnelle est finalement un concept très européen. En parallèle, au quotidien, nous nous devons d'avoir une mémoire. Par exemple, le respect du client et de l'histoire que nous avons vécue est primordial. Récemment, j'ai eu un problème avec un distributeur et je suis resté mesuré dans ma réaction en me souvenant de notre collaboration pendant plus de dix ans. Nous avons une reconnaissance de leur travail en amont. Et cela est payant car, en étant indulgents dans les périodes difficiles, nous tissons une véritable relation de confiance. Je veille personnellement à ce que cette mémoire du relationnel perdure, notamment auprès des jeunes recrues.

L'investissement de l'actionnaire familial dans un développement international est donc un facteur de réussite ?

Philippe Vailhen, associé chez EY. Le fait que ce soit l'actionnaire familial qui s'investisse est essentiel. Ce n'est pas seulement le capital qui voyage mais l'ensemble des valeurs de l'entreprise. C'est l'exemple d'Eurofins, leader mondial de la bio-analyse. Ses deux actionnaires familiaux, à une époque, ont décidé d'aller pour l'un aux Etats-Unis et pour l'autre en Allemagne. Ils y sont allés eux-mêmes pour développer leurs marchés sachant que ces deux pays étaient stratégiques pour leur groupe. Il n'y a souvent que cette méthode qui fonctionne : s'impliquer personnellement pour projeter l'entreprise vers l'international.

Patrick Gruau. En effet, je n'hésite pas à m'impliquer en passant du temps dans la constitution des équipes pilotes et aussi directement en allant sur le terrain. L'international représente 30 % à 40 %

de mon temps de travail. Je passe près de 15 % de mon temps, physiquement, de l'autre côté des frontières. Par exemple, pour 2017, je sais déjà que je vais partir une semaine pleine aux Etats-Unis, une semaine également en Chine, trois jours en Pologne et entre cinq et huit jours en Allemagne.

Bertrand Letartre. Aller à l'international, ce doit vraiment être un projet d'entreprise. J'y passe 50 % de mon temps. C'est nécessaire. Mon chiffre d'affaires est réalisé à 40 % à l'étranger et mon objectif est de passer à 50 %. Le temps consacré est donc complètement corrélé à notre ambition.

L'ETI familiale peut-elle aussi jouer le jeu de la croissance externe à l'international ?

Philippe Vailhen. Tout à fait. Il y a même une prime à l'entreprise familiale dans sa capacité à acquérir des entreprises elles-mêmes familiales. Les cultures des deux sociétés vont se marier plus facilement. L'histoire de l'entreprise qui rejoint une autre entreprise familiale peut se poursuivre, sans rupture, dans la future aventure entrepreneuriale de l'acquéreur.

Brahim Guettiche. En effet, il existe souvent une volonté au sein de l'ETI familiale de respecter l'entreprise cible et son histoire. J'ai à l'esprit une ETI rhônalpine centenaire qui, dans sa conquête de l'international et aujourd'hui encore, organise systématiquement ses opérations de croissance externe par une prise de participation à 51 %, en conservant le dirigeant historique aux commandes. Puis, progressivement une fois l'adaptation faite, à la culture et à l'écosystème local notamment, cette ETI prend la main et acquiert les 49 % du capital restant. Même avec une croissance externe qui permet d'aller plus vite, les dirigeants ont su prendre leur temps. A mon sens, seul l'ADN de l'entreprise familiale rend possible une telle politique.

Bertrand Letartre. Nous procédons de la même manière. Je garde les dirigeants, qui conservent généralement 20 % du



Patrick Gruau, président, Groupe Gruau

«Sans l'international, notre développement sera très difficile dans les années à venir.»

capital. Enfin, nous nous adaptons aux sociétés acquises. Par exemple, nous ne déployons plus notre système d'information tout de suite car nous avons réalisé que cela troublait les équipes.

Philippe Pettini. La volonté de conserver les équipes permet de faire des acquisitions dans de bien meilleures conditions. Elle préserve l'immatériel de la société achetée avec la connaissance, l'expérience et la compétence des collaborateurs en place. En s'assurant de garder tout le savoir-faire dans l'entreprise acquise, l'acquéreur protège son investissement. De plus, une entreprise courtisée fait souvent le choix de se vendre à une structure familiale pour préserver ses équipes. Beaucoup de dirigeants sont motivés à «donner les clés» à quelqu'un qui leur ressemble et respectera leur vie de travail.

Philippe Vailhen. Plus globalement, nous sommes passés d'une logique où la grande entreprise avalait la petite à la société rapide qui mange celle qui est

trop lente. Il y a une prime à la célérité. L'ETI familiale a cet atout incroyable de pouvoir attendre un retour sur investissement le temps qu'il faut tout en prenant des décisions rapidement, grâce notamment à un circuit court de décision.

POUVOIR COMPTER SUR UNE ORGANISATION AGILE ET UNE ÉQUIPE IMPLIQUÉE

En tant qu'ETI familiale, considérez-vous que cette agilité, entre rapidité et persévérance, soit un des ingrédients clés de votre internationalisation ?

Patrick Gruau. Il y a en effet deux temps. En amont, il faut savoir prendre des décisions rapides. J'ai un conseil de surveillance trimestriel mais il peut aussi se réunir en 24 heures, notamment pour une acquisition. Nous pouvons être réactifs, sans pour autant tomber dans la précipitation. Ce conseil de surveillance m'offre d'être bien entouré et de toujours devoir défendre ma vision et mes choix. Je dois être particulièrement convaincant quand la prise de risques, nécessaire dans une ETI, est élevée. En ce qui concerne l'aval, après l'investissement, une de nos valeurs cardinales est «l'action dans la durée». Je peux ainsi accepter une rentabilité plus modeste au départ si cela consolide notre présence dans un pays stratégique. Pour tous nos investissements, nous sommes toujours dans le moyen ou le long terme et nous acceptons un retour à quatre ou cinq ans seulement.

Bertrand Letartre. Cette rapidité est un véritable atout. Nous avons un avantage sur nos concurrents allemands : la souplesse. En décembre, par exemple, nous nous apprêtons à livrer une grande commande pour La Mecque de désinfectants hydro-alcooliques pour les mains. Elle était prête à partir... quand nous avons reçu un mail de notre distributeur nous informant qu'il ne fallait pas des cartons de douze, comme indiqué sur la commande, mais des cartons de six unités, pour répondre à des standards

nationaux. Nous avons dû remettre la chaîne d'emballage en route. Je me suis impliqué personnellement pour entraîner les équipes derrière moi. Notre agilité nous permet ainsi de remporter des marchés. Cependant, cela signifie aussi qu'il faut que nous grandissions. Nous avons dû et nous devons encore monter en compétence. Par exemple, nous ne pouvons pas réagir de la même façon lorsque nous avons un retard de livraison à Limoges ou à Bangkok. Les produits doivent avoir une qualité irréprochable. Il faut que la production soit impeccable et que la logistique soit très rigoureuse quelle que soit la destination. Pour cela, je suis passé d'une à quinze personnes à la réglementation. Tout cela prend du temps, mais cela permet aussi d'être meilleur à l'international comme en France.

Comment arrivez-vous justement à mobiliser les équipes à l'international ? Y a-t-il un management spécifique dans une ETI familiale ?

Bertrand Letartre. D'abord, quand nous plantons un drapeau dans un nouveau pays, les salariés en tirent une véritable fierté. Ils savent que nous n'en serions pas là sans l'international.

Patrick Gruau. Nous savons en effet tous que sans l'international, notre développement sera très difficile dans les années à venir. Il faut vraiment aller chercher de nouveaux territoires de croissance. Dans ce contexte, il n'est pas difficile de motiver les équipes. Plus que cela, l'international fait rêver. Même s'il est plus évident de trouver des candidats pour l'expatriation aux Etats-Unis qu'en Pologne. Enfin, nous faisons attention au moment du recrutement et nous sommes attentifs à accompagner tous les salariés demandant à partir à l'étranger. La dimension humaine est une de nos valeurs fortes, nous voulons intégrer des collaborateurs aussi impliqués, en ligne avec les valeurs de notre projet d'entreprise et leur projet personnel.

Philippe Vailhen. Nous constatons que les cadres sont très impliqués. Cependant, il y a quand même souvent un problème

de culture au début. Est-ce que les salariés sont tous prêts à partir et à s'adapter à l'étranger ? Ce n'est pas donné à tout le monde. Il faut alors densifier certaines fonctions avec des cadres venant de grands groupes et ayant déjà une expérience internationale. Ces derniers cherchent à donner un nouveau sens à leur carrière et l'ETI familiale, pour sa part, a besoin de cette expérience.

Brahim Guettiche. Pour autant, si les équipes ne sont pas complètement prêtes, elles sont très souvent volontaires, notamment parce que l'actionnariat familial mise véritablement sur elles. J'ai récemment rencontré une ETI familiale de l'ouest de la France, présente dans le secteur du BTP, qui recherche toujours des solutions alternatives au licenciement en cas de crise, par du chômage partiel, par exemple. Le but est de garder les salariés qui ont grandi avec



Philippe Vailhen, associé, EY

«Des cadres venant de grands groupes cherchent à donner un nouveau sens à leur carrière et l'ETI familiale, pour sa part, a besoin de cette expérience.»

l'entreprise, le plus souvent pendant plus de quinze ans. Le choix est avant tout humain mais cela permet aussi, de manière pragmatique, de conserver leur savoir-faire. Leur connaissance de l'entreprise aura de la valeur quand l'activité reprendra et l'équipe saura être à la hauteur de cet investissement.

Bertrand Letartre. C'est vrai. Il faut avoir bonne mémoire avec nos salariés. Par exemple, cela peut arriver que l'un d'entre eux soit moins efficace pendant un temps. Mais, il faut se souvenir de tout ce qu'il a apporté les années précédentes. Nous avons la reconnaissance de son travail en amont et savons être tolérants. Aujourd'hui, il a redressé la barre et notre partenariat en sort renforcé.

Outre l'histoire tissée ensemble, comment les partenaires s'adaptent-ils à l'agilité des ETI familiales qui se développent à l'international ?

Brahim Guettiche. En un mot la proximité, à la fois dans l'implication de nos clients dans le développement de produits et services adaptés à l'international, mais aussi au travers des échanges avec nos assurés et les clients de nos assurés en étant implantés sur place. Une ETI familiale présente dans une dizaine de pays, par exemple, trouvera localement des hommes et des femmes de risque capables de les accompagner et d'être réactifs en particulier pour répondre à leurs demandes de limites de crédit. Dans le même temps, nous offrons en complément un contrat homogène et un reporting consolidé.

Philippe Pettini. Le sujet de la réactivité est parmi ceux qui ont le plus mobilisé notre banque ces dernières années afin de raccourcir nos délais de réponse, et de mieux nous caler sur le besoin de notre client. Pour y parvenir, nous avons réorganisé toute la filière crédit de notre établissement pour gagner quelques jours de délai dans la décision. Au terme de ces travaux, nous avons diminué tous nos délais de décision de crédit d'au moins cinq jours, afin d'offrir la réactivité dont nos clients ont besoin. ■

Propos recueillis par Morgane Remy

