

ECOPOLITAN

L'économie territoriale à 360°

WWW.ECOPOLITAN.FR

LOIRE-ATLANTIQUE SEPTEMBRE 2018 N°8

La question

LA GUERRE ENTRE
LES GÉNÉRATIONS
AURA-T-ELLE LIEU ?

Crash test

INCUBATEURS,
ACCÉLÉRATEURS,
LE COMPTE
EST-IL BON ?

*Bruno Hug de Larauze,
PDG d'IDEA Groupe*

*Vivoter
ou pivoter :
ils ont
choisi*



Vivoter ou pivoter: ils ont choisi



Trois éléments clés de ce dossier

- 1** Décryptage d'un processus
- 2** Quatre exemples réussis de pivot
- 3** Une éloge de l'agilité



OSER SE RÉINVENTER

Pivoter ou mourir? La nécessité du changement ne se pose pas toujours en des termes aussi radicaux, mais les entreprises qui se réinventent le font souvent sous la contrainte. Conseils pour aborder au mieux ces virages sans risquer la sortie de piste.

Par **DOMINIQUE PEREZ**

Tout le monde a en tête la chute retentissante du géant de la photographie Kodak, qui n'avait pas pris le virage du numérique à temps... Remettre en question son modèle économique, ses produits, son marché, oser se réinventer, c'est parfois sacrifier un rêve et c'est toujours un bouleversement. « *Il existe autant de pivots que d'entreprises* », estime Gaëlle Saint-Drenant, responsable Dinamic à la CCI Nantes St-Nazaire, un programme qui accompagne les entreprises dans ces phases délicates. Passage de fournisseur à détaillant, de distributeur à concepteur, élargissement des activités via de nouveaux métiers, intégration de l'activité des fournisseurs pour proposer un service global, passage de la sous-traitance à la réalisation de produits propres, changement de marché ou de monétisation... les exemples de pivots sont multiples.

« PIVOTER EST VITAL »

Omega Systèmes, société industrielle de Saint-Philbert-de-Grand-Lieu de 70 salariés, a ainsi vécu plusieurs pivots en 30 ans d'existence. Spécialisée à l'origine dans la découpe de textiles pour l'habillement, elle subit de plein fouet la délocalisation de la production en Asie, que choisissent ses principaux clients. Premier virage en 1995 : l'entreprise passe de la découpe du textile à celle



de textiles techniques pour l'automobile et adapte son appareil de production. En 2004, nouvelle vague de délocalisation, vers les pays de l'Est, cette fois. L'entreprise se tourne vers un nouveau marché : celui de l'aéronautique et de la découpe de matériaux composites.

« *Pivoter est vital*, estime Jean-Lou Racine, fondateur de l'agence Le Phare, créée en 2000 et spécialisée en stratégie digitale. *Il faut se réinventer en permanence. L'un de nos premiers pivots a été de nous couper de près de 30% de nos clients non rentables en 2008.* » Expérience réitérée en octobre 2018, avec l'abandon de l'activité événementielle de l'entreprise.

Pivoter implique avant tout d'être à l'écoute... de son marché, de ses clients, de ses investisseurs. Éric Lamy, actuel responsable commercial et marketing chez Omega Systèmes, y ajoute deux qualités : l'anticipation et l'audace. « *Il ne faut pas se fixer de limites dans la prospection de nouveaux marchés, sortir des idées préconçues et toujours se projeter. Quand Omega a effectué son tournant vers l'aéronautique, c'est parce que l'on savait que le composite serait*

de plus en plus présent dans les avions. Alors que le marché automobile n'en prend pas le chemin pour le moment. »

L'EXEMPLE DES START-UP

Championnes toutes catégories du pivot ? Les start-up. La très grande majorité a pivoté au moins une fois avant de trouver son modèle économique. « *Le pivot est la clé du succès*, estime d'ailleurs Samuel Bachelot, conseiller développement et innovation chez Atlanpole. *On a même parfois envie de leur dire : « plantez-vous vite pour changer à temps ! Il faut se confronter au marché, vérifier, apprendre les leçons. C'est une course contre la montre... et il est préférable que cela se passe au maximum dans les deux premières années pour les entreprises naissantes. Car le risque de voir ses fonds s'envoler dans le développement d'une activité qui ne fonctionne pas est grand... »*

Aujourd'hui forte de 50 salariés, EP a eu besoin de près de 24 mois pour accepter que son modèle initial, sans doute trop précurseur, ne tiendrait pas la route.

« IL NE FAUT JAMAIS FREINER DANS LE VIRAGE »

PIERRE LEROY, CO-FONDATEUR DE EP

Partie en 2007 sur une offre BtoC, en développant une plateforme digitale d'économie d'énergie pour les particuliers, la start-up a pivoté vers le BtoB, réunissant aujourd'hui les acteurs de l'immobilier autour d'une offre de services dédiée à l'univers de la maison et de l'immobilier. « *Une fois qu'on est lancé, même avec la peur au ventre, il ne faut jamais freiner dans le virage... Mais cela suppose de la résilience* », témoigne Pierre Leroy, co-fondateur de l'entreprise. Et des sacrifices... qui seront toujours à prévoir, même quand le pivot n'est pas total. EP s'appuie ainsi sur une équipe à 70% renouvelée et Omega Systèmes a dû se résoudre à engager par deux fois un plan de licenciement... « *Il faut accepter de décroître pour recroître* », souligne Pierre Leroy.

DES RENONCEMENTS DOULOUREUX

Faire le deuil de sa belle idée de départ peut aussi faire partie du processus... Une étape douloureuse quand, comme les fondateurs de Joule, devenue Zenbus, une plateforme cloud de traitement de données géolocalisées en temps réel, on est certain de posséder un outil technologique extraordinaire, ouvrant des possibilités multiples. « *On s'est dit en créant la boîte en 2011 : « On va changer le monde !, »* témoigne l'un des co-fondateurs, Julien Devade. *Nous avons testé plusieurs domaines d'usage, comme l'évènementiel, avant de choisir de nous focaliser sur le transport collectif. En quelque sorte, nous « pivotions » un peu dans tous les sens jusque-là. En choisissant de nous focaliser sur le seul marché du BtoC, il y a eu des renoncements difficiles. Comme de dire à son associé que l'on ne signera pas certains contrats parce qu'ils ne concernent plus le marché que l'on a choisi... »*



© DR

À l'image de Zenbus, pivoter constitue un passage quasi obligé pour les start-up à la recherche d'un modèle économique pérenne.



PIVOTER, MAIS COMMENT ?

Quelles que soient les raisons qui poussent une entreprise à pivoter, difficile d'amorcer du jour au lendemain un virage à 180 degrés... « *Un pivot c'est avant tout une conduite du changement* », précise Gaëlle Saint-Drenant (lire aussi l'encadré ci-dessous). Dans cette démarche bien particulière, se faire accompagner constitue souvent une condition de réussite. Via Dinamic, l'experte leur propose de suivre un programme d'accélération qui associe sur 9 à 12 mois l'accompagnement d'un consultant, de la formation pour mettre à niveau les équipes au regard des nouvelles exigences et un accompagnement de parcours RH pour la montée en compétences des personnes clés. En matière de pivot, comme lors de la création ou de la reprise d'une entreprise, il ne faut surtout pas rester seul...



© iStock

Pivoter, c'est accepter de se remettre en question, parfois radicalement, pour donner une nouvelle chance à l'entreprise.



© DR

Marie-Christine Arthuis, *consultante en RH et stratégie sociale, à Nantes*

Comment gérer humainement un pivot ?

“ *Face au changement, il y a forcément des résistances. Elles ne sont pas toujours rationnelles, mais parfois émotionnelles. Plus on va faire participer l'équipe au pivot, plus les chances de réussite seront grandes.* ”

À quel moment prévenir les équipes ?

Il faut communiquer quand on sait précisément ce que le pivot va changer dans l'entreprise. Cela implique d'abord que l'équipe de direction soit au clair sur les changements, avant de répondre rapidement sur ce qui va impacter les salariés directement. Cela peut concerner des acquisitions de compétences, ou impliquer des événements plus douloureux.

L'emploi étant souvent la première préoccupation. Donc il faut être tout à fait au clair sur la manière dont on va accompagner le changement ou la montée en compétences de certains. Attention à être attentif tout au long du changement, surtout quand il semble aller de soi, ou qu'il paraît mineur au regard de la stratégie ou organisation existante. Il est important de communiquer sur son avancement, ses difficultés, ses points de progression, et ce dans une démarche la plus interactive possible, pour laisser place à l'expression des salariés, leurs interrogations, voire leurs doutes. Enfin, il faut veiller à ne pas survendre d'emblée la réorientation stratégique ! Mieux vaut laisser le temps aux équipes de s'appropriier le changement. ”



CES ENTREPRISES

Par nécessité économique ou par conviction personnelle, des dirigeants ont choisi d'explorer de nouvelles voies afin d'offrir à leur entreprise de meilleures perspectives d'avenir. Focus sur quatre «changements d'aiguillage» réussis.

Par **MAGALI LE CLANCHE**

Entreprise Baudet: des moules aux micro-algues



© DR

Créée en 1966 à la Plaine-sur-Mer, l'entreprise Baudet se consacrait exclusivement à l'élevage des moules de Bouchot. Une dépendance, dont a voulu s'extraire l'actuel dirigeant. *«Ces dernières années, nous avons subi une mortalité élevée dans nos parcs avec des pertes de production de 50 à 70%»,* explique Hugo Baudet. *«Je cherchais donc une diversification dans les algues.»*

Lors d'une formation en Bretagne, au Centre d'études et d'évaluation des Algues, le mytiliculteur découvre la spiruline. Nécessitant peu d'espace, d'eau et d'énergie, la micro-algue comestible présente de nombreuses propriétés pour la santé. En 2016, le virage est pris. Créant la marque *«Spiruline de Retz»*, il investit 250 k€ (subventionnés à 50% par le FEAMP*) dans une ferme artisanale, comprenant un laboratoire, des bassins de production ou encore une serre de 1000m². Vendant ses premières récoltes aux particuliers et restaurateurs locaux, Hugo Baudet a déjà fixé le prochain cap: céder la SAS Baudet pour se consacrer à 100%, à partir de janvier 2019, à la spiruline.

* Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche

IDEA : du portuaire à la supply chain 4.0

Après 100 ans d'existence, IDEA ne s'essouffle pas. Avec 1 200 collaborateurs sur 37 sites en France, le logisticien enregistre une croissance de 15 % par an (CA : 127 M€). Un développement lié à sa capacité à se transformer. Sous le nom de MTTM, la société La Fraternelle négocie le premier virage en 1980. Opérateur de la manutention portuaire, elle intègre alors une offre transport, tout en développant un savoir-faire dans la logistique industrielle et vrac. *«L'entreprise travaillait pour trois clients du secteur portuaire, représentant 95 % de son CA. Il fallait réduire ce lien de dépendance mortel au port, que la transition énergétique allait impacter»,* explique Bruno Hug de Larauze, son PDG.

Continuant depuis à se diversifier, le groupe, rebaptisé IDEA, met aujourd'hui l'accent sur la supply chain 4.0. Avec le développement de solutions digitales destinées à accompagner les industriels (aéronautique, énergie, naval...) dans leur transition. Pour le dirigeant, ces pivots réussis reposent sur deux clés. Réinterroger le modèle de l'entreprise, tous les cinq ans, est la première. Co-entreprendre (investissement dans des start-up, projets collaboratifs en interne, alliances entre industriels...), la seconde.



© Olooc



QUI ONT SU PIVOTER

Ouest Médias : de la photo à la réalité virtuelle

«*Le métier est mort.*» C'est ce que se dit Pierre Minier dès 2013, après 20 ans à travailler comme reporter-photo pour la presse. Si le constat est douloureux, le fondateur de l'agence Ouest Médias (en 2002) avait anticipé la mutation. «*Depuis quelques années, nous développons des combinaisons photos/réseaux sociaux et des live tweet*», explique le dirigeant, inventeur dans l'âme de nouveaux outils numériques. Aussi, quand il stoppe l'activité presse en 2015, Ouest Médias rebondit. «*Repartant de ce que nous savions faire c'est-à-dire les contenus photos, vidéos, etc., nous avons vendu à nos clients du service autour (stratégie digitale, aide au référencement...)*»



© Blandine Bouillon

La barre redressée dès 2016, l'agence Ouest Médias enchaîne les projets. Choisie pour produire un MOOC sur les cellules souches pour l'Inserm et l'Université de Nantes, avec la réalisation de 26 vidéos, elle est retenue aussi par le CEA tech. Elle imagine alors une modélisation 3D hybride, mêlant 3D et photographie, pour réaliser à moindre coût le décor d'une expérience immersive en réalité virtuelle. Afin de réussir ces bascules technologiques, Ouest Médias diversifie ses rangs. Au printemps 2017, l'entreprise recrute notamment un motion designer, formé à la réalité virtuelle.

Autant de choix éclairés, qui valent à Ouest Médias d'être primée aux Audacity Awards 2017. Accompagnée par Atlanpole, l'agence franchit désormais un autre cap, en créant une marque pour porter l'activité 3D/réalité virtuelle. Un segment, qui devrait représenter 50 à 75 % de son activité en 2019.



© DR

Armor : du papier carbone aux new techs

Apprendre à regarder plus loin : c'est le credo d'Hubert de Boisredon. Selon le PDG d'Armor, «*Pour préparer les mutations du business model sur le long terme, il faut investir dans les innovations et prendre le temps d'une vision, elle aussi, de long terme.*» Une approche porteuse pour le groupe de 1850 collaborateurs, qui réalise 256 M€ de CA.

Depuis 1922 à Nantes, l'entreprise spécialisée historiquement dans l'encre et les consommables d'impression a réalisé ainsi divers sauts technologiques : fabrication de films carbonés (1964), utilisation du transfert thermique pour l'impression industrielle (1983), lancement des cartouches laser et jet d'encre (1992), etc. Parmi ces pivots successifs, 2008 marque pour Armor une année charnière. «*La crise, sur fond de Grenelle de l'Environnement, nous a fait réfléchir sur notre vocation*, dit le PDG. *Depuis, nous travaillons à ce qu'Armor soit une société high-tech répondant aux enjeux environnementaux et humains de la société.* » En témoignent les dernières activités new techs (films photovoltaïques, encres industrielles sans solvant, matériaux recyclables pour impression 3D, etc.) lancées par Armor, qui a investi 100 M€ en R&D depuis 2014.