

stratégie

SUR
LE WEB

GOOGLE ET LES BREVETS
Le moteur de recherche s'est longtemps moqué des brevets. Aujourd'hui, il en dépose 10 par jour aux Etats-Unis, explique la « MIT Tech Review ». <http://techre.vu/196pONZ>



GOLDEN VALLEY
En cinq ans et plus de 3.000 opérations, les start-up de la Silicon Valley ont levé au total 31 milliards de dollars, note Henri Gibier. Pourquoi ? <http://echo.st/634302>

Pourquoi tuer l'actionnariat salarié ?

LA
CHRONIQUE
de Xavier Fontanet

La FAS (Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés) vient de remettre à six entreprises le prix de l'actionnariat salarié ; une bonne occasion de faire le point. Celui-ci chute actuellement sous ses diverses formes. L'explosion du forfait social a permis à l'Etat d'engranger un milliard de recettes supplémentaires sur les entreprises, mais cela a fait reculer l'intéressement et la participation. Autre coup porté à l'actionnariat salarié, l'augmentation des taux de l'ISF et des impôts sur les dividendes. C'est la double peine : le plus souvent, le dividende net d'impôt ne couvre plus l'ISF, surtout dans le cas d'entreprises performantes. Ça n'a pas raté, les versements reculent. Sans parler des retraités qui, après avoir épargné toute une vie se trouvent en flux annuel négatif. Ils ont pourtant, compte tenu de la fiscalité de l'époque, investi fidèlement dans leur entreprise (outil de travail), préparé leur retraite, porté le risque concurrentiel ; ça a marché et patatras, il faut encore payer ! Un comble quand l'actionnariat salarié transforme les rapports entre le collaborateur et son entreprise, le fait participer à la gouvernance, rend les OPA plus difficiles, assure un partage équilibré de la valeur créée, permet aux employés français de bénéficier de la mondialisation. Il aurait dû être un cheval de bataille pour les politiques, eh bien non ! C'est une vache à lait. Cela en dit long sur la défiance vis-à-vis de la réussite qui inspire bon nombre de nos députés. La seule petite lumière de la loi de Finances aura été de récompenser la fidélité actionnariale par l'abattement sur les plus-values obtenu après huit ans. Que l'on soit cohérent, et que l'on retire de l'ISF toutes les actions conservées plus de huit ans dans le cas de l'actionnariat salarié pour les employés et pour les retraités. Mieux vaut permettre aux collaborateurs de rentrer au conseil au titre de leur détention que les spouler et forcer cette entrée par la loi.

Xavier Fontanet est professeur de stratégie à HEC.

L'ÉTUDE

Les champions du bouche-à-oreille

Toyota et Volkswagen à égalité avec 65% de recommandations positives pour l'automobile. Apple pour les smartphones (60%) et Free pour la téléphonie (50%) : telles sont les marques dont les Français disent le plus de bien à leurs proches, révèle la première étude sur le bouche-à-oreille menée par le Boston Consulting Group dans cinq grands pays européens (32.000 personnes interrogées en Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne et Italie). Le BCG précise au passage que l'implication émotionnelle « est plus forte pour un produit dont le prix est élevé, comme l'automobile, que pour un service, qu'il s'agisse de prestations bancaires ou d'accès à Internet. En tête de listes critères d'appréciation, les Français placent systématiquement le rapport qualité/prix, en particulier pour l'automobile et la grande distribution. La qualité de service fait partie des critères de choix, mais avec des pourcentages sensiblement plus bas : 15% pour la distribution et 29% pour la téléphonie. A noter, le score élevé de mentions positives obtenu par deux marques low cost, Boursorama (49%) et Free (50%). Leur point commun : elles affichent de manière claire et détaillée la nature de leurs prestations, et ne donnent pas aux clients le sentiment de payer pour un service qu'il n'a pas demandé. — Valérie Leboucq

« Fueling Growth through word of mouth », www.bcgperspectives.com

Avec ses 800 salariés, son actionnariat familial et sa présence mondiale sur un secteur de pointe, le groupe spécialisé dans la régulation thermique est emblématique des ETI à la française.

Delta Dore ou les cinq leçons d'une ETI

LE
DÉCRYPTAGE
de
Sabine
Delanglade

À deux pas de la forêt du château de Combourg (Ille-et-Vilaine) où germèrent « Les Mémoires d'Outre-Tombe », Delta Dore prépare l'avenir. Ce n'est sans doute pas un hasard si Arnaud Montebourg a choisi l'entreprise bretonne, malgré sa taille relativement modeste, pour codiriger un des 34 plans de reconquête fourbis pour « redessiner la France industrielle et faire émerger les produits made in France du futur ». Le roi du thermostat programmable est chargé, en compagnie de Point P, de plancher sur la rénovation thermique des bâtiments.

Le choix ministériel s'explique non seulement parce que dans une économie morose, l'entreprise croît encore cette année de 6 à 7 %, mais aussi parce que s'il fallait établir un portrait-robot de la fameuse ETI, l'entreprise de taille intermédiaire susceptible de densifier le tissu industriel du pays, le groupe breton pourrait lui servir de mètre étalon. Avec ses 800 salariés, ses près de 120 millions d'euros de chiffre d'affaires et ses 107 millions de total de bilan, Delta Dore entre parfaitement dans les clous de la définition officielle (lire ci-contre).

Surtout, quand il s'agit de recenser les forces et les faiblesses de ces entreprises, on voit bien que la société, créée en 1970 par un couple d'ingénieurs, Joël Renault et sa femme, cette entreprise, encore contrôlée familialement à 70 %, qui voit son avenir à l'international et n'aime pas la Bourse, est au-delà des chiffres, également représentative de sa catégorie. Ainsi a-t-elle creusé son sillon technologique sans en dévier, à l'image de ses pairs du Mittelstand allemand dont la spécialisation est une raison du succès.

LE CHOIX D'UNE TECHNOLOGIE

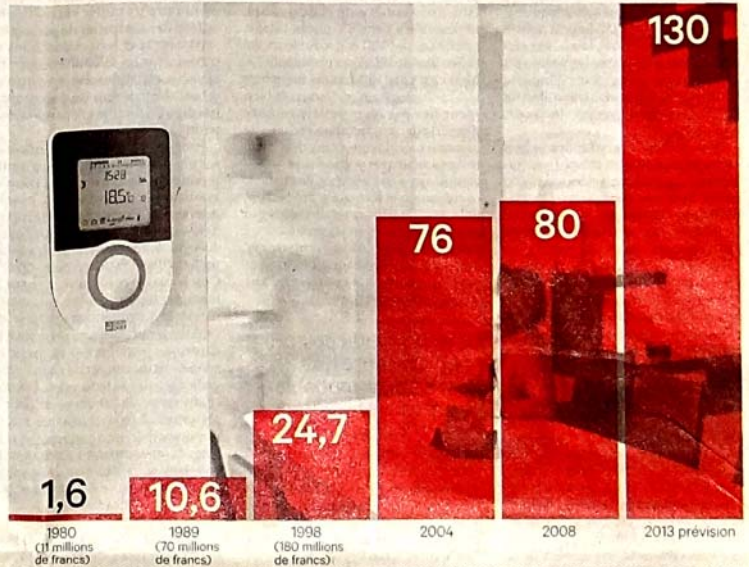
Ainsi, comme eux, Delta Dore s'est forgé autour d'une technologie. Pour pouvoir financer le développement de celle-ci, l'entreprise a commencé par faire de la sous-traitance électronique pour les groupes de télécoms installés en Bretagne. Il s'agissait alors de s'assurer un volume suffisant d'activité pour pouvoir en réinvestir les fruits dans sa propre recherche. Delta Dore, un nom inspiré d'une rivière citée par Chateaubriand, a y toujours consacré un important budget, et entretenu des liens serrés avec l'Université.

À l'époque de sa création, la Bretagne ne portait pas de bonnet rouge mais souffrait déjà d'un retard en équipement électrique. Le succès est donc immédiat quand Delta Dore sort son premier « délesteur » électronique. Ce petit automatisme déleste les charges non prioritaires, par exemple en éteignant les radiateurs les uns après les autres sans réduire le confort global : du « smart grid » avant la lettre. Delta Dore, dès 1974, va ainsi surfer sur la « chasse au gaspi » née de la crise pétrolière. Celle-ci va décider à concentrer ses forces sur le chauffage, après avoir tâté de l'électronique de loisirs – il avait ainsi développé un jeu de ball-trap utilisé aux JO de Montréal.

La recherche maison donnera ensuite le jour à une autre première, un thermostat programmable dont le design est particulièrement soigné, une innovation là aussi dans ce type d'équipement – « notre marque de fabrique », insiste l'ex-directeur général de Schneider Electric, Marcel Torrents, actuel président du directoire et accessoirement gendre de Joël Renault, qui a laissé les commandes en 2008.

Une activité en constante augmentation

Chiffre d'affaires de Delta Dore, en millions d'euros



LES ÉCHOS / SOURCE ET PHOTO SOCIÉTÉ

Les chiffres clefs

● **Définition d'une ETI** depuis la loi de modernisation de l'économie de 2008 : **entre 250 et 5.000 salariés**, **entre 50 millions d'euros et 1,5 milliard de chiffre d'affaires**, et **de 43 millions à 2 milliards de total de bilan**.
● **Le chiffre d'affaires** de Delta Dore s'est monté à **117,4 millions d'euros** en 2012 (80 millions d'euros en 2008, et 116 millions de francs en 1997). Prévision : **130 millions** en 2013.
● **Les effectifs** représentent **800 personnes**, dont **350 cadres**.
● **La part de l'international** dans le chiffre d'affaires est **passée de 15 % en 2011 à 25 % en 2013**.
● **La R&D** représente **7 % du chiffre d'affaires**, le double de la moyenne du secteur.
● **En 2012**, Delta Dore a fabriqué **4,2 millions de produits** sur ses deux sites bretons.
● **Les 4.600 ETI françaises** réalisent **38 % des investissements**, **33 % des exportations** et **emploient 30 % des salariés du pays**, mais sont trois fois moins nombreuses qu'en Allemagne.

SORTIR DE L'ANONYMAT

Comme Somfy, qui attaque lui aussi à cette époque le créneau de la domotique (mais par un autre versant, celui des moteurs de volets roulants), Delta Dore recourt à la publicité grand public pour se faire connaître. Il vend son thermostat, le Tybox, à plus d'un million d'exemplaires dans le monde, ajoute à son catalogue des alarmes, des automatismes d'éclairage, etc. Il devient le spécialiste du pilotage du confort et de l'énergie, élargit son domaine au-delà du domicile des particuliers vers tous les bâtiments industriels ou tertiaires. Il se targue d'être le seul à disposer d'une telle palette. Daikin (60 % du marché français) fournit ses pompes à chaleur avec du Delta Dore « inside ». Il signe aussi des conventions avec des organismes sociaux particulièrement soucieux d'économiser l'énergie de leur parc immobilier.

CROISSANCE EXTERNE D'ABORD

Pour accélérer son développement, Delta Dore achète les compétences qui lui manquent, dans les bâtiments tertiaires, le chauffage pièce par pièce, la radiofréquence, etc. Les petits appareils avec lesquels il est en train d'équiper les hôtels Formule 1 baissent le chauffage dès que la fenêtre s'ouvre. Il veille aussi sur l'efficacité énergétique des plus de 600 Carrefour français, a été retenu par la BPCE, les magasins Louis Vuitton.

RÉPONDRE À L'APPEL DU LARGE

Depuis 2008, l'entreprise, qui s'était un peu dispersée (par exemple dans la distribution) s'est recentrée sur son métier de « pilote énergétique de tous les bâtiments » et a créé 7 filiales dans le monde. La part de l'international est déjà passée de 12 à 25 % du chiffre d'affaires. Elle doit atteindre 50 % en 2020. Une ambition coïtueuse : la petite équipe installée en Chine depuis cinq ans n'est pas encore rentable mais l'investissement est aussi indispensable que le marché est infini. L'entreprise, comme les autres ETI, aimerait que les grands groupes l'emmenent plus souvent dans leurs bagages. Bouygues, concessionnaire du gigantesque Sports Hub de Singapour (450.000 m², un stade de 55.000 places), l'a fait pour elle. Delta Dore, avec 50 personnes sur place, va gérer à travers un seul système

6.500 fonctions (climatisation, éclairage, groupes électrogènes, etc). Dans ce premier stade au monde à être rafraîchi, le breton devra garantir à chaque place une température de 23 °C. L'importance du contrat réside moins dans les 10 millions d'euros qu'il rapportera sur vingt-cinq ans que dans la vitrine unique qu'il offre sur l'Asie.

CHOISIR LA DURÉE ET LA FAMILLE

Pour se financer, Delta Dore est aujourd'hui prudent, ne compte que sur ses propres forces. Il a payé pour le savoir. Dans les années 1980, il s'était mis à aller vite, trop vite. Parti trop tôt aux Etats-Unis, il dut subir le dépôt de bilan d'un client : 1 million d'impayés. En 1987, Joël Renault se résout à aller en Bourse sur le marché hors coté. Il en ressortira aussi vite qu'il le pourra, en saisissant l'occasion de la fermeture du marché en 1998 et en cédant 20 % de son capital à Schneider Electric : « J'ai compris que la Bourse, c'était terrible, car les investisseurs n'y vont que dans un objectif à court terme. »

Comme les autres ETI, l'entreprise aimerait que les grands groupes l'emmenent plus souvent dans leurs bagages.

Cela n'a jamais été sa philosophie. Depuis le début en 1970, il établit tous les cinq ans un plan à dix ans. Et le suit. Ainsi, en 1980, son effectif avait, comme prévu, franchi la barre des 100 personnes et son activité dépassait les 10 millions de francs. Deux jours par an, il réunit son Comex, un comité de référence extérieure composé de consultants et de patrons « pour nous aider », dit Joël Renault, à avoir une réflexion globale ». Pour cette indispensable inscription dans le long terme, il a compris aujourd'hui, comme 80 % des ETI, que rien ne valait la cellule familiale. Sa femme et ses enfants sont membres du conseil de surveillance, sa fille est directrice générale. Il réfléchit à une charte qui concernerait à la fois sa société et sa famille, et garantirait l'implication familiale dans l'avenir de l'entreprise. Ah, s'il n'y avait pas l'ISF, qui a mis en difficulté un de ses trois enfants alors qu'il leur avait transmis à chacun 16 % de son capital ! ■