



ECA : LE LEADER DES ABYSSES PREND SON ENVOL

A L'AGE VENERABLE DE 76 ANS, ECA RETROUVE UNE NOUVELLE JEUNESSE. ENTREE EN BOURSE, STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE ET RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION : LE PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL DOMINIQUE VILBOIS REVIENT SUR CHACUN DES COMPOSANTS DE LA CURE DE JOUVENCE QUI A PERMIS A L'ENTREPRISE DE REALISER UNE CROISSANCE RECORD DE 197 % ENTRE 2005 ET 2008.

Création d'avant-guerre

1936. Année de la violation du traité de Versailles par Hitler, des purges staliniennes et de la déclaration de la guerre civile espagnole. C'est aussi l'année de la création de la société ECA à laquelle le contexte international donnera l'occasion de s'illustrer dans le domaine de la défense aérienne. En 1950, l'entreprise amorce une diversification aboutissant, en 1970, à la mise au point du premier robot de déminage sous-marin. Au cours des trois décennies suivantes, ECA s'installe à la place de leader sur ce marché. Pourtant, malgré le développement parallèle d'une activité de conception et de réalisation d'automatismes industriels destinés à l'aéronautique et l'automobile, malgré le rachat en 2000 de la société Hytec, spécialiste du nucléaire et des petits sous-marins dédiés, le chiffre d'affaires de l'entreprise plafonne à 30 millions d'euros. Le groupe Finuchem, actionnaire principal d'ECA, décide alors de faire entrer la société en bourse pour stimuler son développement par une politique de croissance externe.



Un réveil salutaire

Au cours des années 2005 et 2006, ECA acquiert des entreprises porteuses de technologies complémentaires qui lui permettent d'affirmer ses positions, notamment sur les marchés de la défense. « L'entreprise a racheté les activités de robotique terrestre de Cybernetix, ainsi que l'entreprise Faros qui réalisait des simulateurs. Le chiffre d'affaires a bondi à 72 millions d'euros. Au cours des deux années suivantes, consacrées à l'intégration, à la rationalisation des organisations et au développement de synergies technologiques et commerciales entre les filiales, ECA a poursuivi son développement, affichant une croissance organique de 15 % en 2007 et de 9,2 % en 2008 », raconte Dominique Vilbois. Recruté en juillet 2008, ce polytechnicien qui a occupé de multiples postes de direction dans l'industrie de haute technologie – notamment au sein d'INEO Suez – est devenu président-directeur général en novembre de la même année.

Des avantages d'être coté

Dominique Vilbois se félicite de la notoriété que la cotation en bourse donne à l'entreprise et des nouvelles perspectives de croissance qu'elle permet d'envisager. « Bien sûr, il y a des contraintes. C'est un coût pour l'entreprise puisqu'il faut avoir deux commissaires aux comptes. De plus, vendre l'action aux investisseurs et gérer la communication financière, qui obéit à un timing très serré, représente un énorme travail, en particulier pour l'équipe dirigeante. Mais cette discipline nous oblige constamment à nous dépasser. Aujourd'hui nous nous inscrivons dans une reprise de la croissance externe. Nous disposons de fonds propres importants et nous sommes très peu endettés. Notre excellente structure de bilan a convaincu nos banquiers d'accepter des lignes de crédit afin que nous puissions mener de nouvelles opérations de rachat. » Cette saine gestion s'étend à d'autres domaines, comme celui de la propriété intellectuelle : « pour chaque innovation introduite dans nos produits, nous nous protégeons par des brevets d'abord nationaux, puis européens dans les pays qui nous intéressent. Notre mécanique juridique est bien réglée. »

ECA EXPRESS

CA (2008) : 89 millions d'euros

Exportation : 50 % du CA

Croissance (2005-2008) : 197 %

R&D : 12 % du CA

Effectifs (2008) : 589 personnes

En savoir plus : www.eca.fr

TROIS ATOUTS POUR GRANDIR... selon Dominique Vilbois



S'imposer comme fournisseur stratégique

« Pour prospérer, une entreprise doit non seulement occuper des secteurs de marché porteurs, mais y développer des savoir-faire uniques. C'est notre double position de leader mondial du déminage sous-marin et de leader français de la robotique terrestre qui nous permet aujourd'hui d'être considérés comme des fournisseurs stratégiques par nos clients, notamment le ministère de la Défense. Ce statut est très important pour avoir accès aux soutiens de nos actions de R&D. Nous ne pourrions pas financer uniquement sur fonds propres et nous avons besoin des aides, comme celles d'OSEO, et du crédit d'impôt recherche »

Convertir l'innovation en produit

« L'un de ses facteurs de la réussite d'ECA est d'avoir bien ciblé, parmi les actions de R&D, celles qui conduisent à des produits. Notre taux de conversion s'élève environ à deux tiers. Comment y parvenons-nous ? Par le dialogue. Nous sommes en relation avec presque tous les clients potentiels de la planète. Les écouter et discuter des tendances avec eux nous aide à prendre le pouls des marchés et à comprendre, en fonction de l'évolution de l'équipement des armées, quels développements d'applications technologiques peuvent conduire à une commercialisation. Le dialogue a aussi sa place au sein d'ECA : nos différents secteurs – études, développement, production, commercial, financier – ne sont pas cloisonnés. Cet ensemble d'échanges très intenses nous aide à identifier les bonnes directions à suivre. »

L'exigence envers soi-même

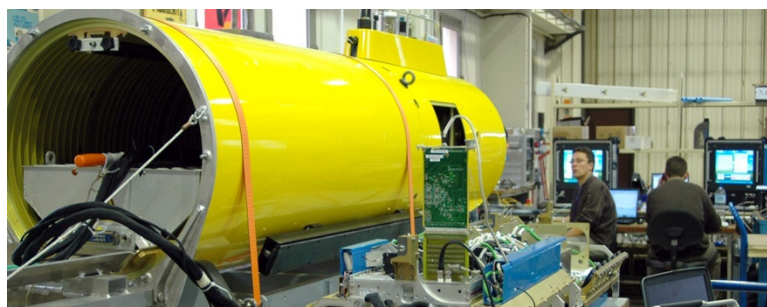
« Ce haut degré d'exigence caractérise toutes nos activités et tous les objectifs que nous nous fixons. Qu'il s'agisse du niveau de performance à atteindre en matière de qualité ou du degré de rentabilité de nos affaires, nous ne pouvons nous permettre aucun relâchement. En ce sens, je trouve que la discipline qu'impose la cotation en bourse aide à maintenir ce cap. »

Une position ambivalente

Malgré ces données favorables et un tempérament optimiste, Dominique Vilbois doit parer aux difficultés qui pourraient empêcher ECA de prospérer. « Comme la plupart des entreprises de taille intermédiaire, même si nous avons une image d'entreprise innovante et dynamique, il n'est pas toujours facile de pourvoir les emplois que nous créons. Nous sommes en concurrence avec les grands groupes de technologie : nos grilles de salaire sont moins élevées que les leurs. Cette différence de moyens marque aussi nos relations commerciales avec les grands systémiers. Selon les marchés, nous sommes soit leurs concurrents sans disposer des mêmes moyens de lobbying, soit leurs sous-traitants. Dans ce dernier cas, nous devons lutter pour préserver notre marge. » ECA s'appuie parfois sur le réseau export de ces mêmes grands groupes pour renforcer sa politique export. « En raison de notre leadership historique dans le déminage sous-marin, nous avons quelques filiales à l'étranger – en Italie, en Angleterre et aux États-Unis – et des distributeurs avec lesquels nous entretenons des relations à long terme. Cependant, notre réseau d'agents et de relais est moins dense que celui des grands systémiers, ce qui nous oblige à travailler intelligemment avec eux. Par exemple, nous sommes partenaires à l'international de Thales Underwater System, une unité de Thales Naval. Ceci ne nous empêche pas de maintenir une action de prospection en nom propre afin de ne pas nous laisser déborder. »

De la défense à l'humanisme

Pour Dominique Vilbois, la poursuite de la croissance passe par l'optimisation de la rationalisation industrielle et, surtout, par une intensification de la communication. « En 2008, la répartition de notre chiffre d'affaires était de 55 % pour la défense et 45 % pour le civil. Il existe des ponts dans les deux sens entre ces domaines. Tout en gardant le silence sur nos activités frappées du secret défense, nous pouvons néanmoins nous ouvrir sur le monde extérieur. Nos produits, comme les robots de déminage ou les robots qui servent à la reconnaissance du terrain avant d'y envoyer des fantassins, sont destinés à sauver des vies et non à l'attaque, comme l'indique notre slogan "Technology saves life". L'un de nos ingénieurs nous a quittés l'an dernier pour monter une petite entreprise développant de la robotique pour les handicapés. Il fait migrer tout ce qu'il a appris chez nous dans un domaine très humaniste et c'est une dimension que nous pouvons également valoriser pour nous rendre plus visibles sur le marché. »



Le 10 juin 2009

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