



STRATÉGIE

ILS PASSENT À L'OFFENSIVE

C'est maintenant ou jamais. Les années de disette sont désormais derrière. Les entreprises ont reconstitué leurs marges et assaini leur situation financière. C'est le moment pour elles de repartir à l'offensive. Car les compétiteurs mondiaux, eux, n'attendent pas. Ce message, Nicolas Dufourcq, le directeur général de Bpifrance, le martèle à chacun de ses rendez-vous avec des ETI et des PME. « Les entreprises ont trente mois d'âge d'or devant elles. C'est peu. Mais on ne doit pas rater cette occasion historique pour moderniser véritablement le tissu industriel français », assure le banquier. Depuis deux ans, la banque publique a lancé ses accélérateurs pour insuffler aux entreprises industrielles les plus prometteuses cet esprit de conquête. Mais il reste encore beaucoup à faire. Une ETI sur deux n'est encore pas présente à l'international, tout comme deux PME sur trois. Trop timorées, les entreprises françaises ? Celles que nous avons interrogées ont su prendre des risques. « Take a chance », disent les Anglo-Saxons, plus positifs. Le sursaut passe par l'investissement, mais aussi l'international. Autre recette : innover pour se positionner sur les nouveaux marchés. Rester immobile serait la pire des stratégies.



INVESTIR CARBONEX RENTABILISE CHARBON PROPRE ET ÉLECTRICITÉ VERTE

Au-dessus de Gyé-sur-Seine (Aube), dominant les vignes de la campagne champenoise, se dressent les installations de Carbonex, qui fabrique du charbon de bois et l'expédie en France et en Europe du Nord, friande de grillades. Les huit fours, qui carbonisent à 450 degrés, 24 heures sur 24, le bois des forêts environnantes, produisent des gaz de pyrolyse, des fumées et des résidus qui alimentent une turbine à vapeur de 3,3 MW. Charbon de bois et électricité 100 % verte, c'est le secret de cette PME familiale de 14 millions d'euros de chiffre d'affaires qui, depuis 2012, a progressivement tourné le dos au négoce de charbons étrangers. « Nous avons une petite production locale et nous importons le reste.

Mais il était très difficile de contrôler l'origine du bois et les conditions sociales de fabrication étaient problématiques dans les pays producteurs », explique Pierre Soler-My, l'un des trois frères dirigeant l'entreprise. Dès 2008, alors qu'une tentative de production au Brésil se heurte à une série d'écueils, Carbonex travaille, avec une équipe d'ingénieurs, sur un procédé de fabrication plus écologique et surtout... rentable en France. Et parvient à coupler carbonisation et production d'électricité en éliminant tous rejets polluants. Une fois décroché un contrat de fourniture de vingt ans avec EDF, les vannes des financiers s'ouvrent. Après un investissement de 25 millions d'euros, le chiffre d'affaires du

site de Gyé est désormais assuré aux deux tiers par le charbon, le reste par l'électricité. Mais pour Carbonex, enrôlé dans le programme d'accélération de Bpifrance, pas question de s'arrêter en si bon chemin. En 2017, la société gagne trois nouveaux appels d'offres d'énergie et mise toujours sur la R&D pour une centrale qui brûlera exclusivement des gaz, sans résidus de bois. Une nouvelle unité est prévue à Gyé-sur-Seine, opérationnelle en 2019, qui fera passer la production de charbon de 10 000 à 20 000 tonnes par an. Deux centrales s'installeront dans la foulée à Lacanau (Gironde) et à Bugeat (Corrèze), en partenariat avec un autre industriel, CIBV. Montant des trois investissements : 60 millions d'euros. Et un effectif qui devrait tripler. ■

A.-S. B.

T. LEKORF, M. MITSCHKE, S. MOULIN / PHOTOPOR / LE DAUPHINE