



Au cœur du management

ETIENNE LACROIX : à la pointe de l'innovation pyrotechnique

Etienne BARES, Président et Jean-Jacques BARES, Directeur Général

1848 ! L'artificier Etienne LACROIX fonde à Toulouse une société spécialisée dans la fabrication de produits liés à la fête et la réalisation de spectacles pyrotechniques. La société Etienne LACROIX a su hisser l'art pyrotechnique au rang de haute technologie. Aujourd'hui, Etienne et Jean-Jacques BARES, les descendants directs du fondateur, président aux destinées d'un groupe devenu le leader européen de la pyrotechnie.

Des feux artifices aux produits de défense

Roger BARES relance l'activité et rebâtit l'entreprise après la seconde guerre mondiale. Il la dirige pendant 52 ans. Entreprise familiale, son activité était avant la guerre essentiellement tournée vers les feux d'artifices et quelques produits de sécurité. Roger BARES lui donne un nouvel essor et accélère son développement dans les produits de défense grâce à une politique d'innovation très soutenue.

L'acquisition de la société des Moulages plastiques du Midi (MPM) en 1960 vient renforcer cette politique. MPM se spécialise dans l'injection de pièces techniques, utilisées aujourd'hui dans les produits pyrotechniques d'Etienne Lacroix à hauteur de 10% de son chiffre d'affaires.

Les investissements en Recherche & Développement réalisés (chaque année environ 15% du chiffre d'affaires) visent à développer des produits de haute technologie pour la défense en sous-traitance dans un premier temps et puis en direct avec des produits propres à l'entreprise. Cette capacité d'innovation donne à l'entreprise la possibilité de devenir maître du marché de défense national dans le domaine de la conception et la fabrication de leurres dédiés à l'autoprotection des plateformes opérationnelles. La grande force d'Etienne Lacroix réside dans cette capacité à se démarquer de ses concurrents grâce à ses efforts de R&D. Effort jamais relâché, en témoigne le potentiel global de plus de 400 brevets nationaux et internationaux déposés par la société.

1997 : la transition vers un nouveau mode de management à deux

En 1997, Etienne Lacroix acquiert la société pyrotechnique RUGGIERI. Une nouvelle entité industrielle et commerciale est née. Roger BARES disparaît cette même année des suites d'une longue maladie et laisse la Direction de l'entreprise vacante. Etienne BARES, entré dans l'entreprise en 1971, lui succède en qualité de Président Directeur-Général. Directeur Opérationnel de l'activité Artifices de 1982 à 1992, puis Directeur Général, Etienne BARES appelle à ses côtés son frère Jean-Jacques BARES, en qualité de Directeur Général Délégué, jusqu'alors Directeur Général de la filiale MPM.

Etienne et Jean-Jacques BARES font alors appel à Jean-Claude MERLANE, rencontré au MBA HEC - Centre de Perfectionnement des Affaires dont Jean-Jacques BARES est diplômé afin de les accompagner dans cette transition.

Cet accompagnement de Direction a pour premier objectif d'aider les nouveaux dirigeants à "passer le cap" de la succession l'année où l'entreprise fête son 150^{ème} anniversaire. Cet accompagnement s'oriente progressivement vers un coaching stratégique et opérationnel pour catalyser ce nouveau mode de management à deux de l'entreprise.

En 2005, Etienne BARES prend la fonction de Président et Jean-Jacques BARES celle de Directeur Général.

7 ans pour un travail de re-fondation complète de l'entreprise

Dès leur prise de fonction, les deux frères s'attaquent aux fondations de l'édifice, renouvellent le Comité de Direction en l'enrichissant de nouveaux cadres de haut niveau, re-conçoivent les différentes fonctions clés de l'entreprise, les Systèmes d'Information, l'Organisation Industrielle et Qualité, les RH ... Ils multiplient les budgets de R&D par 2 !

Cet effort colossal porte ses fruits. Aujourd'hui l'entreprise (77 M € de Chiffre d'Affaires et 500 personnes) est répartie sur un « trend » de croissance interne et externe (Etienne Lacroix vient d'acquérir Alsetex une société spécialisée dans la sécurité) qui la confirme dans son leadership européen sur un secteur d'activité où les entreprises familiales indépendantes sont l'exception.

Deux axes guident tous leurs efforts :

- **La valorisation de toutes les activités d'Etienne Lacroix**, c'est à dire la volonté de créer de la valeur pour le client dans tous les domaines : la création de spectacles pyrotechniques pour l'Artifice, la production d'une nouvelle offre de produits de contre-mesure et de leurs lanceurs, le passage d'un métier d'accessoiriste à celui d'équipementier pour les activités de transformation de matières plastiques.
- **L'internationalisation : challenge n°1**

Le marché des feux d'artifices connaît une "invasion" de produits asiatiques dont la qualité est aujourd'hui meilleure. De producteur, l'entreprise Etienne Lacroix s'est transformée en négociant de produits d'importation et a procédé à une restructuration complète de son activité Artifices et de son outil industriel. Cette activité représente aujourd'hui 15% de son chiffre d'affaires. Cinq importateurs sont en concurrence en France et se partagent environ 200 distributeurs (35 distributeurs exclusifs pour Etienne Lacroix). L'entreprise vend en revanche ses feux d'artifices en direct pour les grands événements festifs (embrasement de la Cité de Carcassonne, inauguration du Viaduc de Millau...). Cette activité Artifices représente 50% du marché national. Son développement passe désormais par son internationalisation qui vient de se traduire par l'implantation d'une base de commercialisation à partir de la Chine pour pouvoir atteindre les marchés étrangers.

L'activité Défense d'Etienne Lacroix, la lutte anti-missile par moyens pyrotechniques, représente 50% de son Chiffre d'Affaires. Actuellement seule entreprise familiale présente dans le monde dans cette activité, Etienne Lacroix est le seul fabricant français. Les concurrents sont : US (1), UK (1), Allemagne (1) et Israël (2) dans le monde occidental, dont 3 en Europe. 50% du chiffre d'affaires de l'entreprise sur cette activité est réalisé à l'export : 1/3 en Europe, 1/3 au Moyen-Orient et 1/3 en Asie. L'Afrique et l'Amérique Latine sont de petits marchés, peu porteurs, à l'inverse des Etats-Unis où l'entreprise ne peut être présente sans une alliance ou un rachat local. Cette présence aux Etats-Unis ouvrira aussi à l'entreprise une partie du marché européen et mondial, dépendant des USA, et particulièrement des pays membres de l'OTAN.

Apprendre à développer des partenaires dans les zones à bas coût, favoriser les transferts d'activités industrielles et de savoir faire technologique participent également aux efforts menés pour permettre une plus grande internationalisation de l'entreprise .

Le challenge du Groupe aujourd'hui est de réussir son développement (sans sacrifier la rentabilité et la sécurité des opérations) par l'apport de valeur ajoutée supplémentaire à ses produits et l'acquisition d'un positionnement plus international de ses Activités : Voilà un nouveau challenge pour ces deux frères, héritiers d'une belle dynastie d'industriels innovants.