

## Esker Leader mondial des solutions de dématérialisation des processus documentaires

**La société Esker, dirigée par Jean-Michel Bérard, est devenue leader mondial de la dématérialisation des échanges de documents, pour des multinationales comme pour des PME. Elle réalise 68 % de son chiffre d'affaires à l'international, dont 41 % pour les seuls États-Unis, et se tourne maintenant vers l'Asie.**

Jean-Michel Bérard et son confrère de promotion Insa Lyon, Benoît Borrits (qui a quitté la société depuis), tous deux ingénieurs en informatique, se lancent en 1985 dans la production d'un logiciel émulateur de terminaux. Cet outil, qui permet aux entreprises de rationaliser leur équipement informatique, connaît un grand succès et conduit rapidement Esker à l'international : première filiale en Allemagne en 1992, seconde la même année aux États-Unis qui peine à démarrer (voir « Premier échec »). En 1997, Esker est l'une des toutes premières entreprises cotées au Second marché de Paris (Euronext). Cet apport d'argent frais lui permet de racheter quatre concurrents américains, histoire de se doter d'une masse critique et d'attaquer le marché d'outre-Atlantique avec succès. Celui-ci est au rendez-vous puisqu'à l'issue de ces acquisitions, les États-Unis pèsent la moitié du CA de l'entreprise lyonnaise.

Mais la success story patine dans les années 2000, les évolutions de l'informatique sabrant l'offre d'Esker. « Il nous fallait réinventer d'autres produits », se souvient Jean-Michel Bérard. Une des sociétés américaines rachetées, Teubner & Associates, recèle un savoir-faire qui lance

Esker dans une seconde aventure : la dématérialisation de documents. Soit un logiciel qui permet de dématérialiser les documents entrants d'une entreprise (bons de commande, factures fournisseur...) et sortants (factures clients, lettres de relance, commandes d'achat...). « L'abus de papier nuit gravement à la santé des entreprises », claironne Jean-Michel Bérard. Il faut cinq ans à Esker pour parachever sa métamorphose et renouer avec la croissance en 2005.

À cette période, l'entreprise développe un nouveau service, Esker On Demand. Il s'agit d'une solution de dématérialisation des processus documentaires à la demande. En 2006, Esker met en place une solution de diffusion de documents dématérialisés ou non, Fly Doc, accessible par le Web. L'entreprise se dote d'usines courriers abritant de grosses imprimantes et des machines de mise sous pli. Pour tout cela, elle s'appuie sur une plateforme de serveurs Internet, centres névralgiques de ses services à la demande, en France, aux États-Unis, et en Australie. Avec cette mutation, qui s'inscrit dans le phénomène du « cloud computing » (utilisation d'ordinateurs et de serveurs répartis dans le monde entier), Esker prend une nette avance sur ses concurrents américains ou

scandinaves, plutôt dans la logique logiciel et n'ayant pas une offre « on demand » aussi complète.

La dématérialisation des échanges de documents à la demande est le moteur de sa croissance, notamment à l'international. Elle a connu une hausse de 42 % en 2010, représentant plus de 120 millions de pages traitées. Ses 80 000 clients sont des groupes internationaux comme Microsoft, Whirlpool Corporation, Samsung, Mittal Steel..., demandeurs avant tout de logiciels de dématérialisation, ou des PME (Lise Charmel, Entremont, Lafuma), destinataires prioritaires des prestations « on demand ».

Visant les pays avec une industrie en croissance, après les États-Unis, Esker cible l'Asie. Elle crée en 2005, à Singapour, Esker Asia-Pasific, une co-entreprise avec le consortium chinois Lippo. Laquelle devient en 2006 une filiale. « Nous pensions attaquer la Chine, mais le marché n'est pas mûr. Nous nous concentrons sur ces deux pays à forte croissance que sont la Malaisie et Singapour », justifie Jean-Michel Bérard qui pilote la filiale Asie-Pacifique. Esker a ouvert une filiale à Kuala Lumpur en 2010. Elle s'attaquera prochainement au Brésil et à l'Europe de l'Est.

Laurence Jaillard

### Premier succès

#### L'Allemagne décolle

Ce premier succès date de la première vie d'Esker, alors éditeur d'un logiciel émulateur de terminaux, « un certain type de terminaux que personne n'émulait ». En plein boom de l'informatique, le marché européen pour les produits Esker décolle notamment en Allemagne. L'entreprise lyonnaise ouvre une filiale en 1992 à Essen dans la Ruhr. Au bout de deux ans, celle-ci employait 20 personnes et réalisait un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros. Avec des clients aussi prestigieux que la Bundeswehr (l'armée allemande), BASF, Mannesmann, Vodafone.

### Premier échec

#### La filiale américaine ne décolle pas

Le marché américain semblait tout indiqué pour un éditeur de logiciels. Mais Esker fait l'erreur d'ouvrir sa filiale en 1992 en pleine Silicon Valley. Résultat, elle a du mal à trouver du personnel de valeur, les grands noms du coin, Microsoft, Oracle, attirant le meilleur. En outre, Esker doit faire face à des concurrents locaux. Et puis, un « petit Français » ne pouvait avoir aux États-Unis une image de professionnel du logiciel. La filiale perd de l'argent pendant cinq ans. C'est en rachetant certains concurrents américains à partir de 1998 qu'Esker se sort de cette mauvaise passe. Et rencontre le succès.

Les services de dématérialisation de documents à la demande ont donné une avance sur ses concurrents à Esker.



D.R.

## Les **six** clés du succès

### 1/ L'opiniâtreté

Quand son marché d'origine s'écroule, Esker se lance dans cette autre activité qu'est la dématérialisation. Même s'il faut cinq ans pour retrouver la croissance, huit ans pour être rentable.

### 2/ L'ambition

Jean-Michel Bérard ne cache pas qu'il veut élargir son terrain de jeu international. Et fait plancher ses équipes sur de nouveaux documents à dématérialiser.

### 3/ Le sens des partenariats

Acteurs du marché postal ou éditeurs de logiciels, la Poste belge, SingPost à Singapour, Cegid, Inforsistem en Espagne... intègrent les offres Esker « en marque blanche ». Dopant sa présence à l'international.

### 4/ La réactivité

Esker sait surfer sur les attentes de ses clients et les évolutions de la technique.

### 5/ L'innovation

Elle est bien sûr le moteur d'une entreprise œuvrant dans un domaine en constante évolution technologique.

### 6/ L'audace

Il en fallait pour acheter des entreprises américaines plus grosses que soi.

## Les chiffres-clés d'Esker

**Siège social :** Lyon

**CA 2010 :** 32,7 millions d'euros, en hausse de 19 %

**CA à l'international :** 68 %

**Organisation à l'international :** filiales à 100 % en Italie, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, États-Unis, Australie, Singapour, Malaisie

**Principaux marchés étrangers :**

États-Unis (41 % du chiffre d'affaires), Asie-Pacifique (10 %)

**Effectif :** 260 personnes dont 140 en France

**Dépenses R&D :** 12 % du CA

**Localisation des sites de production :**

4 usines courriers en propre en France, Grande-Bretagne, États-Unis et Australie ; 4 en partenariat en Espagne, Belgique, France, Singapour

**Dirigeant :** Jean-Michel Bérard, président du directoire, Jean-Jacques Bérard (frère de Jean-Michel Bérard), vice-président exécutif, R&D

Une usine d'envoi de courrier.

## La « boîte à atouts » de Jean-Michel Bérard

**E**sker consacre ses forces vives à l'innovation. 70 % de son effectif sont des bac + 5, ingénieurs. « Nous faisons évoluer nos produits en fonction des attentes de nos clients, de la technique et de la concurrence », souligne Jean-Michel Bérard. En 2001, Esker Delivery Ware propose une solution innovante de diffusion automatique de documents. Adoptée par le département de l'éducation de la ville de New York, elle diminue de 75 % le coût de ses factures et suscite un intérêt au niveau international. Esker On Demand, en 2004, est une première qui donne une avance concurrentielle à l'entreprise et lui ouvre d'autres marchés, notamment celui des PME.



D.R.

**L**es acquisitions d'entreprises américaines ont apporté à Esker le marché américain et son nouveau métier, la dématérialisation de documents. Aborder un pays *ex nihilo* s'avère long, compliqué, coûteux. « Alors qu'une acquisition permet d'avoir une structure rentable, d'accéder aux clients tout de suite, d'arriver à une masse critique », justifie Jean-Michel Bérard. Les propriétaires de ces entreprises américaines ont aujourd'hui entre 1 % et 6 % du capital d'Esker. Dont 67 % sont détenus par le public, 9 % par Jean-Michel Bérard et 10 % par le FCP Odyssee Venture (société de gestion indépendante de fonds de capital-investissement).

**S**'obligeant à la patience et à la persévérance, Esker se donne le temps pour s'implanter dans un pays. Afin de comprendre le pays, son marché et surtout tester les formules d'implantation. « Acquisitions, filiales, co-entreprises, distributeurs, nous testons tout. » Ainsi, en 2005, Esker s'est lié en co-entreprise avec le consortium chinois Lippo pour attaquer l'Asie depuis Singapour. Celle-ci s'est transformée un an plus tard en filiale pour plus d'efficacité. Les filiales, par leur proximité avec le marché et les clients, sont précieuses pour les produits « on demand ».

**T**oute l'organisation interne de l'entreprise est tournée vers l'international. Plusieurs équipes corporate, bilingues anglais, viennent en support aux filiales. Support technique, support pour mener à bien des affaires compliquées. Les filiales, employant du personnel local, s'occupent de commercial, de marketing et de consulting, « mais, en dehors de cela, nous restons très centralisés au siège social », insiste Jean-Michel Bérard.

↑  
**25%**

L'innovation

↑  
**25%**

Les acquisitions

↑  
**25%**

La persévérance

↑  
**25%**

L'organisation interne

# Jean-Michel Bérard

## L'informaticien devenu patron

**D**ès la sortie de son école, Jean-Michel Bérard décide de créer son entreprise. Tout jeune diplômé de l'Insa de Lyon (Institut national des sciences appliquées) comme ingénieur informatique en 1984, il décide de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale avec son camarade de promotion, Benoit Borrits, lequel a quitté la société depuis. Lorsqu'ils étaient stagiaires en entreprise, tous deux s'étaient vite rendu compte qu'ils « pouvaient mieux faire ». Du coup, pour cet ingénieur pur sucre, il faut se frotter à la comptabilité, à la gestion, aux finances... et aux fins de mois difficiles ! « Au fil des ans, on voyait nos copains de promotion gravir les échelons dans les sociétés qu'ils avaient intégrées, toucher des bons salaires. Nous, on travaillait 12 heures par jour, on ramait pour vendre nos produits, on se payait au smic. »

Le dirigeant confie avec humour qu'il a arrêté de regarder les scores de ses copains quand Esker a décollé. Il avoue que cette formation sur le tas de chef d'entreprise lui a fait perdre beaucoup de temps, mais pas question d'« enquiller » sur une école de management, « j'en avais marre d'aller à l'école ».

Naturellement très impliqué dans la technique, il a aussi exercé des fonctions commerciales et même de gestion des ressources humaines pour parachever son profil de dirigeant. Président du directoire, il se donne un rôle d'animateur de l'équipe dirigeante, celui qui pilote la stratégie, mais tient avec force conviction à rester sur le terrain. Il continue de voir des clients et, surtout, il



D.R.

pilote lui-même la filiale Asie-Pacifique et s'occupe des usines courrier. « Il est indispensable de garder le contact. S'il existe douze filtres entre vous et le terrain, tout devient théorique. »

Pour se vider la tête, prendre du recul, Jean-Michel Bérard enfle ses chaussures de randonnée et file marcher dans les montagnes autour de Lyon (Alpes, Jura, Oisans, Vercors). Il emmène dans sa besace son appareil photo et shoote les paysages. Sa spécialité, les panoramiques, avec des montages qui permettent de cadrer dans la même image gros plans et plans lointains.

Pour lui, l'histoire d'Esker est loin d'être terminée. Son seul objectif : grandir davantage, car, pour l'instant, la société est encore trop petite au niveau mondial. L. J.

## Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / **Il est inutile** d'aller dans un pays si on n'ambitionne pas dès le départ d'y être dans trois ans. Il faut se donner le temps nécessaire à une implantation réussie.
- 2 / **Avoir une base solide** de clients dans son pays d'origine me semble indispensable avant de partir à l'export.
- 3 / **L'export oblige à repenser l'organisation** de son entreprise. L'exportation ne doit pas être conçue comme une simple extension de l'entreprise d'origine.

**PARTENAIRE** 

## Vingt ans de soutien

Esker, créée en 1985, a bénéficié dès 1989 du soutien d'Oséo pour financer ses premiers projets de R&D. C'est ainsi que 40 000 euros ont été apportés en avance remboursable pour le développement du progiciel Tun (Terminal Universal), destiné à intégrer les micro-ordinateurs de type PC dans un environnement multiposte. Et c'est bien Tun qui a conduit Esker à l'international. En 1994, Oséo apportait une avance remboursable de 91 000 euros pour une nouvelle innovation. « Les aides ont été remboursées, ces projets ont été couronnés de succès », met en avant Marie-Christine Delias, chargée d'affaires à la Direction régionale Grand Rhône d'Oséo. Autre tournant historique dans la vie de l'entreprise où Oséo a répondu présent : l'introduction en Bourse

en 1997. Soit 103 000 euros pour en financer la préparation. Dans la deuxième vie d'Esker, c'est-à-dire la dématérialisation des échanges de documents, Oséo a poursuivi son soutien financier au fil des étapes. Citons les actions les plus récentes : en 2006, 580 000 euros, en avance remboursable, pour le développement d'une infrastructure de dématérialisation à la demande de l'acheminement du courrier. La deuxième phase de cette opération s'est traduite par 545 000 euros en 2008. « Au travers de nos accompagnements depuis vingt ans, nous avons suivi l'évolution des produits et des modèles économiques d'Esker et contribué à son développement », résume Marie-Christine Delias. La société bénéficie du label « Entreprise innovante » décerné par Oséo.