

## MND Leader mondial pour le déclenchement préventif d'avalanches

**Le groupe Montagne Neige et Développement (MND) est le numéro 1 mondial des systèmes de déclenchement d'avalanche à distance. Le groupe, qui réalise 55 % de son chiffre d'affaires à l'international, se développe également dans la sécurisation et l'aménagement de domaines skiables et de sites sportifs.**

**A**u salon de l'aménagement de la montagne à Grenoble, en avril 2010, le groupe Montagne Neige et Développement (MND) a eu pas moins de 15 rendez-vous d'affaires, en trois jours, avec des clients étrangers, dont un avec son client russe, organisateur des JO de Sochi 2014. Une belle vitrine pour le groupe savoyard ! En six ans d'existence, MND s'est développé à une vitesse de 15 % de croissance moyenne par an. Le groupe MND est né en 2004 du rapprochement de TAS, PME de 10 personnes fondée en 1988 au Touvet en Isère, spécialiste du déclenchement de l'avalanche, et de MBS, une toute petite structure d'un salarié, basée à Liergues dans le Rhône et produisant du matériel de protection et de sécurité pour des aménagements en montagne. C'est TAS qui a apporté dans la corbeille de la mariée le produit leader à l'international : le Gazex®. Exporté depuis 1991, ce système de déclenchement à distance des avalanches est unique : il est positionné dans la zone de départ des avalanches et fonctionne avec du gaz. « Le Gazex est la

seule alternative à l'explosif, dangereux et très réglementé », précise Ernesto Bassetti, vice-président de MND. Il n'existe aucun concurrent de ce système breveté. De son côté, MBS a fourni au groupe son savoir-faire et son jeune dirigeant de 28 ans plein d'ambition : Xavier Gallot-Lavallée. Depuis la formation du groupe MND, le Gazex® est passé d'une présence dans 6 pays et 7 distributeurs à l'export, à 20 pays et 18 distributeurs aujourd'hui. C'est le bras droit de Xavier Gallot-Lavallée, Ernesto Bassetti, qui a pour mission de trouver des distributeurs, de les former et de les suivre.

Au sein du groupe MND, chacun est responsable de zones géographiques : Ernesto Bassetti a en charge l'Europe du Nord et de l'Est, et la Russie (70 % de la part export de TAS) ; Xavier Gallot-Lavallée, l'Amérique du Sud ; et Pascal Roux, le directeur général de TAS, l'Amérique du Nord, le Canada, l'Asie et le Japon. Les principaux clients du Gazex sont les pays développés qui ont intégré une certaine culture de la prévention et sont suffisamment riches pour avoir des aménagements à protéger. « Les Amériques et l'Asie

seront prêts culturellement d'ici deux, trois ans », estime Pascal Roux.

Le groupe a pour stratégie de trouver des distributeurs exclusifs là où il travaille encore en direct, en particulier en Turquie, en Chine et au Japon. L'étape suivante sera la création de filiales « dès que les volumes seront suffisamment conséquents », dévoile le président. Il espère la création de trois filiales à l'étranger dans les trois prochaines années. L'autre activité pilier du groupe, la sécurité et la protection des domaines de ski où MBS-ADIC est « co-leader européen avec un Italien », précise le président du groupe, s'exporte elle aussi à hauteur de 35 %. La croissance du groupe MND se poursuit : en 2007, deux nouvelles filiales ont été créées, S2M et MND Engineering. La première a pris en charge une activité montante de MBS-Adic, l'équipement autour de la neige de culture, et la seconde vise à satisfaire une demande récurrente des clients étrangers, « qui réclament des études préalables à leurs projets de protection et d'aménagement », explique Ernesto Bassetti.

*Séverine Cattiaux*

### Premier succès

#### Un contrat avec la Turquie en 2009

« TAS a remporté beaucoup de succès à l'international du temps de son fondateur », tient à rappeler Xavier Gallot-Lavallée. Pour le groupe MND, c'est le partenariat avec la Fédération de ski en Turquie, soit un contrat de 1,5 million d'euros décroché en 2009, qui a été l'un des premiers grands succès. « Une belle rencontre humaine... Nous avons investi beaucoup sur place en termes de temps pour former les futurs utilisateurs au maniement et à la maintenance de nos systèmes », précise le Président. Ce contrat visait la préparation des Olympiades universitaires de 2011. Toutes les sociétés du groupe y ont travaillé.

### Premier échec

#### Un mauvais distributeur en Europe

Le groupe récupère en 2004 un distributeur qui s'avère particulièrement mauvais sur un pays stratégiquement important en Europe. Plus aucune vente, ni commande de pièces détachées ne viennent de ce pays, ce qui met la puce à l'oreille des dirigeants. « On est donc allé visiter tous les clients un par un et on a fait le même constat partout. Le distributeur installait très mal les produits de TAS et n'assurait absolument aucun suivi. On s'est séparé très rapidement », explique le président. Mais « le marché était détruit », résume Ernesto Bassetti. Le groupe a mis trois ans et a dû investir 250 000 euros pour regagner la confiance des clients.

Le DaisyBell dans les Dolomites, un système de déclenchement d'avalanche téléporté, lancé en 2008.



D.R.

## Les **six** clés du succès

### 1/ L'esprit d'équipe

Les dirigeants du groupe MND sont des personnes aux compétences complémentaires qui fonctionnent en équipe.

### 2/ Une veille active

Le groupe possède une excellente connaissance de l'état de maturité des marchés, qu'il affine en vue d'être prêt au moment opportun.

### 3/ Un produit phare

Le produit phare de TAS, le Gazex, un système de déclenchement à distance des avalanches, allie avantages économiques et techniques.

### 4/ Une croissance externe

Les acquisitions permettent au groupe d'étendre son portefeuille d'activités pour remporter de plus gros marchés et faire des économies d'échelle : rachat de son concurrent ADIC en 2005 et de DJC Dalloz Montagne.

### 5/ Un bon réseau de distributeurs

Pas de filiales à l'étranger pour MND, mais un réseau de distributeurs choisis avec soin. Ceux-ci sont formés et accompagnés.

### 6/ La diversification

Après le marché de la neige, le groupe MND se diversifie vers d'autres secteurs, tels que la protection des mines de cuivre à ciel ouvert en Amérique du Sud.



MND aménage des domaines skiables comme ici à Crans-Montana en Suisse.

D.R.

## Les chiffres-clés de MND

**Siège social :** Saint-Hélène-du-Lac (Savoie)

**Chiffre d'affaires 2009 :** 12 millions d'euros (+14 % par rapport à 2008)

**Chiffre d'affaires à l'international :** 55 %

**Organisation à l'international :** 15 distributeurs pour MBS-ADIC et 18 distributeurs pour TAS

**Principaux marchés étrangers :** Autriche, Italie, Suisse, Espagne, Chili

**Nombre de salariés :** 70 personnes

**Dépenses R&D :** 5 % du CA

**Sites de production :** Saint-Hélène-du-Lac (Savoie)

**Principaux dirigeants :** Xavier Gallot-Lavallée (président), Ernesto Bassetti (vice-président), Pascal Roux (directeur général de TAS), Adrien Pertinant (directeur général de MBS-ADIC), Philippe Berthet-Rambaud (directeur général de MND Engineering)

Une équipe de MND à pied d'œuvre pour étudier les avalanches en Russie.

## La « boîte à atouts » de MND

**S**on avance technologique, le groupe MND la maintient avec une équipe R&D de six personnes. Résultat : une série de produits innovants, promesses de nouveaux marchés, sont sortis ces dernières années : le DaisyBell en 2008, un système de déclenchement d'avalanches hélicoptéré ; le Gazflex en 2010, une variante du Gazex avec moins de génie civil ; l'O'Bellx (pré-série en 2010, commercialisation prévue pour 2011), un système amovible qui s'insère mieux dans le paysage. Le Gazex bénéficie ainsi de plus de 20 ans de R&D.



D.R.

**L'**export nécessite tellement d'investissements et de temps que Xavier Gallot-Lavallée estime qu'il faut y aller en ayant l'envie chevillée au corps et non par nécessité... Il explique ainsi avoir fait le bon choix en allant démarcher l'Italie, dès que le marché hexagonal de MBS a commencé à décoller. « L'export nous coûte cher en frais de déplacements, salons..., 300 000 euros par an. » En outre, les clients de TAS sont les autorités locales du pays. Les négociations peuvent durer jusqu'à deux ans. Il faut pouvoir tenir la distance...

**M**ND a opté pour un réseau de distributeurs, « et ce même quand les marchés sont frontaliers », indique le P-dg. Le groupe a d'ailleurs constaté que pour un même pays, les ventes en direct sont moins importantes que via un distributeur. « Jusqu'à récemment, nous faisons des affaires en Espagne en direct. Depuis que nous avons un distributeur, nous sommes passés de 150 000 euros à 400 000 euros de chiffre d'affaires », cite en exemple le président.

**L**e groupe recrute du personnel polyglotte. « Nous assurons la *helpdesk* pour tous nos distributeurs, il nous faut donc pouvoir échanger avec le client en direct », explique Ernesto Bassetti. Toute la documentation est traduite en cinq langues. « Nous sommes dans un secteur où les prospects et clients ne parlent pas forcément anglais », précise Xavier Gallot-Lavallée. Le groupe a aussi choisi de faire moins de marge pour que tous ses prix soient identiques à l'export. « Le client n'en pâtit pas, et nous nous rattrapons sur le volume. »

↑  
**40%**

Une technologie avancée

↑  
**20%**

L'envie d'aller à l'export

↑  
**20%**

Un bon réseau de distributeurs

↑  
**20%**

Un personnel polyglotte

# Xavier Gallot-Lavallée,

## un jeune dirigeant déterminé

**X**avier Gallot-Lavallée débute sa vie professionnelle en 2000 alors qu'il n'a que 18 ans. Il prend le relais de son père, décédé prématurément deux ans après avoir créé MBS, société qui conçoit et fabrique du matériel de sécurité et de balisage pour les stations de ski. « Je n'avais même pas le bac en poche, et je visais un diplôme d'ingénieur généraliste à l'Écam-Saint-Étienne », explique Xavier Gallot-Lavallée. Adieu les diplômes supérieurs, il reprend, déterminé, le flambeau de l'affaire familiale. « Le côté technique et la relation avec la clientèle me plaisaient. La société était petite, il n'y avait pas de grand risque. » Il apprend donc sur le tas son métier de chef d'entreprise. « J'aurais souhaité me former, mais je n'ai jamais trouvé le temps ». Très vite, en 2002, il se sent prêt pour l'export, mais pas seul : « L'export coûte cher, il faut une certaine quantité de produits pour être rentable. » Il se rapproche d'Ernesto Bassetti, dont il apprécie la connaissance du terrain. Le distributeur italien du Gazex depuis 1991 salue, lui, l'esprit d'entreprise du jeune homme. Tant et si bien qu'il lui propose de devenir son partenaire pour reprendre TAS lorsque son fondateur, Jacob Shippers, part à la retraite. Xavier Gallot-Lavallée détient aujourd'hui 75 % des parts de la holding et il a fait construire le siège et les ateliers du groupe à Alpagespace en Savoie, en 2006. Tous les salariés, à un près, l'ont suivi. « Nous sommes venus nous installer au cœur des montagnes », souligne ce Lyonnais, qui skie l'hiver, comme tout passionné de montagne



D.R.

qui se respecte. « Je me garde au moins trois voyages par an pour aller voir les distributeurs et je tiens à être présent sur les salons à l'étranger. » Parce qu'il faut prendre le temps d'expliquer aux clients étrangers, « l'export impose une approche plus calme et longue, et améliore la façon générale de travailler de l'entreprise ». Il ira bientôt faire « un tour » en Russie pour les JO qui se préparent, et dont MND est partenaire. C'est avec l'Amérique du Sud qu'il a bien accroché, avec « la mentalité, les paysages ». Il s'y est déjà rendu 6 ou 7 fois pour mettre en place deux distributeurs. « Les Gazex protègent des mines de cuivre à ciel ouvert à 4 500 mètres d'altitude où travaillent 1 000 à 2 000 personnes. » Depuis deux ans, il est aussi administrateur de l'association France Neige International, qui a vocation à aider les équipiers à exporter. S. C.

## Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / **Assurer un suivi**, pour durer à l'export. Il est important de construire une stratégie, de se concentrer sur un pays pendant plusieurs années s'il le faut.
- 2 / **Faire le tour des institutions**, des associations en lien avec son activité, parce qu'elles ont une expérience et une connaissance des marchés.
- 3 / **S'adapter à la mentalité des pays**, aux problématiques locales. Le client n'a pas toujours la même vision, les mêmes connaissances que nous. C'est un travail de tous les jours et c'est au dirigeant de montrer l'exemple, pour que cela devienne une culture d'entreprise.

## **PARTENAIRE**

### Soutien à la trésorerie et aide à l'innovation

« MND est un client Oséo dans tous ses métiers », résume Laurent Bouquerel, directeur régional d'Oséo Rhône-Alpes, qui salue le parcours exemplaire de son P-dg : « L'entreprise touche une clientèle internationale par son offre et ses solutions innovantes. » En 2004, pour racheter TAS, Xavier Gallot-Lavallée sollicite les banques. Oséo Financement prend part à l'opération en finançant la « dette senior ». Depuis 2006, Oséo Financement intervient régulièrement « en court terme », pour permettre à TAS de renforcer sa trésorerie. « Les clients de TAS sont souvent des donneurs d'ordre publics, propriétaires de stations de montagne. Les délais de paiement sont donc assez longs », précise Isabelle Buys, chargée d'affaires pour Oséo Financement à Grenoble.

En 2008, Oséo Financement intervient dans le cadre d'un contrat de développement à l'innovation. Un crédit de 300 000 euros, sans garantie avec un différé d'un an en capital, est octroyé au groupe pour couvrir les dépenses dites « immatérielles ». Il vient compléter le crédit du même montant accordé par la banque pour la partie « matérielle » (acquisition de matériel). Après avoir aidé à la mise au point du premier Gazex en 1988, Oséo Innovation est intervenu en 2009, sous forme d'avance à taux 0, remboursable en cas de succès, pour soutenir le nouveau déclencheur d'avalanches de TAS : O'Belx. Enfin, « Oséo Innovation accompagne le groupe dans la recherche de partenaires européens », précise Pierre-Alain Truan, chargé d'affaires pour Oséo Innovation.