

**HENRI TRINTIGNAC**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL,  
MCE-5 DEVELOPMENT

**JEAN-PIERRE MARDUEL**  
DAF EN TEMPS PARTAGÉ  
DE CETTE ENTREPRISE  
LYONNAISE

# Temps partagé Des ressources de haut niveau pour une PME

**Entretien** MCE-5 est une PME qui réalise 13 millions d'euros de chiffre d'affaires, spécialisée dans la recherche de nouvelles solutions destinées à la motorisation thermique visant une empreinte écologique réduite. **PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-HÉLÈNE MAROT**



**Quel est le business model de votre entreprise ?**

**Henri Trintignac** : Nous employons une équipe de recherche constituée par des ingénieurs dont le rôle est de développer des inventions qui sont brevetées après un processus d'analyse, d'identification et de qualification. Il s'agit d'un processus long : MCE-5 a été créée il y a 17 ans et, à ce jour, un seul concept – faisant l'objet de dizaines de brevets – est en exploitation auprès d'un client constructeur automobile chinois.

Une fois la solution validée auprès d'un client, elle est mise en œuvre par celui-ci dans le cadre d'un contrat de licence. Les inventions doivent adresser un problème qui se pose à l'industrie et permettre de constituer un portefeuille de brevets, car nos revenus sont constitués par des royalties.

Notre rentabilité est donc liée au nombre d'innovations en portefeuille et au nombre de clients utilisateurs de nos solutions.

Nos donneurs d'ordre sont les constructeurs automobiles principalement, et quelques équipementiers. Le secteur n'a pas forcément les moyens de réaliser la recherche et développement sur l'ensemble du spectre couvert (mobilité, connectivité, réduction des émissions...). Certains constructeurs ont aujourd'hui une taille sous-critique ou ne sont pas en mesure de générer des innovations de rupture ; nous leur offrons celles-ci avec une organisation de marché identique finalement à celui des Biotech vis-à-vis des *Big Pharma*. Notre vocation est de faire progresser la technologie des moteurs thermiques et de contribuer à la résolution des grands enjeux environnementaux auquel le monde est confronté aujourd'hui.

C'est un modèle exigeant en capital : ce ne sont pas moins de 26 levées de fonds pour 115 millions d'euros

investis qui ont financé cette activité jusqu'à ce jour. Les fonds proviennent des actionnaires pour 60 %, environ 650 personnes physiques, et à part égale 20 % d'aides publiques et de règlements clients. Grâce au déploiement de nos brevets, nous sommes aujourd'hui en mesure d'organiser l'autonomie financière de l'entreprise que nous planifions à partir de 2018.

**Quelle est l'organisation humaine de MCE-5 ?**

**Henri Trintignac** : Nous employons moins de 50 salariés. Nous sommes peu intégrés : chaque poste en interne représente deux à trois emplois à l'extérieur. Cependant, nos problématiques sont celles des ETI, et dépassent largement celles que l'on trouve habituellement dans des PME de moins de 50 personnes. Les fonctions stratégiques de l'entreprise – recherche, marketing commercialisation et recherche de financements – sont gérées par des ressources principalement internes.

Mais la problématique à laquelle est confrontée une entreprise de notre taille est d'attirer et de fidéliser des talents. C'est pourquoi nous avons fait appel à des ressources en temps partagé pour les deux fonctions support clés que sont la Direction administrative et financière et la Direction des ressources humaines.

Sur la recommandation d'un conseil en stratégie, nous avons démarré il y a deux ans ces deux missions simultanément.

La mission de DRH, menée par Véronique Philippot, a duré jusqu'à fin 2016. C'est une réorganisation interne et la nécessité d'un grand nombre de recrutements qui nous a amenés à re-internaliser la fonction. La DRH à temps partagé nous a accompagnés



dans ces évolutions jusqu'à ce que la nouvelle organisation soit en place et pérenne.

#### Quelle est la valeur ajoutée de ces profils pour l'entreprise ?

**Henri Trintignac** : C'est leur niveau d'expertise et de compétence. Compte tenu de la complexité de notre modèle et de ses enjeux je préfère un profil de bon niveau à 50/60 % du temps (en moyenne 2,5 jours par semaine), plutôt qu'une présence permanente et un niveau insuffisant.

#### Externaliser deux fonctions clés, comment est-ce possible d'un point de vue pratique ?

**Henri Trintignac** : Cela requiert beaucoup d'organisation et de discipline de part et d'autre. Je pose les questions quand Jean-Pierre est présent dans l'entreprise. Nous ne communiquons qu'exceptionnellement en dehors des jours de présence planifiés. Le respect des contraintes qu'occasionne cette organisation fait partie du jeu.

**Jean-Pierre Marduel** : J'ai accès à la messagerie MCE-5 en permanence et consulte mes messages régulièrement, ce qui assure la fluidité de la communication. Il m'arrive également de travailler à distance. Je suis aussi en lien en dehors de mon temps de présence dans l'entreprise avec l'équipe interne, un comptable et son assistante, que je contacte régulièrement pour faire le point.

#### Quelle interaction avec les équipes internes ?

**Henri Trintignac** : Jean-Pierre fait partie du Comité de direction comme s'il était salarié de l'entreprise et chacun des membres a intégré son temps de présence sur site ; ce n'est pas un problème.

**Jean-Pierre Marduel** : C'est la même chose pour les collaborateurs de la fonction finance.

#### Quel est le périmètre de la mission du DAF ?

**Jean-Pierre Marduel** : L'entreprise a tout d'une grande ! Cela requiert un périmètre d'expertise large. J'interviens dans des domaines variés, depuis l'assistance à la levée de fonds et les missions qui y sont liées telles que les vendor's due diligence (VDD) ou la réalisation d'une émission obligataire, à des travaux classiques et opérationnels : mise en place de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, gestion de l'évolution de l'ERP, etc. A mon arrivée dans l'entreprise il y a deux ans, j'ai pris en main et résolu un dossier particulier, bien en lien avec l'activité de recherche de l'entreprise, puisqu'il s'agissait d'un litige portant sur le crédit d'impôt recherche qui s'est réglé à Bercy...

Sur de tels enjeux, la valeur ajoutée de mon intervention est immédiatement mesurable.

La partie recherche d'actionnaire pour le financement en fonds propres a été réalisée historiquement par le Président du Conseil d'administration, en lien avec les partenaires financiers clés de l'entreprise.

*Commun-reliance xx xxxx xxx xxx  
xxxx xxxx xxx xxx xxxxx xxxxxx xx  
xxxxxxx xxxx.*

Aujourd'hui nous nous orientons vers des levées de fonds en dette où je maîtrise le processus. J'ai notamment fait entrer deux nouveaux partenaires bancaires.

#### Quel est l'avenir de la mission DAF en temps partagé ? Pour la fonction de Direction des ressources humaines, vous avez été amené à recruter un poste permanent, cela pourrait-il être également le cas à court terme en finance ?

**Henri Trintignac** : Non pas à court terme, à trois à cinq ans je ne sais pas, mais avec Jean-Pierre nous avons déjà échangé sur ce point, et il me semble que le moment venu nos agenda seront compatibles.

**Jean-Pierre Marduel** : La souplesse fait partie intégrante de nos missions et dès le départ nous sommes prêts à envisager et à accompagner les évolutions qui ont du sens pour l'entreprise. ●