

## MANAGEMENT

# Les sept recettes d'A2A, qui est passée de zéro à 160 salariés en douze ans

**REIMS** Fondée en 2005, la société d'entretien d'ascenseurs a connu une croissance spectaculaire pour atteindre 22 millions d'euros en 2016. Son PDG explique.

## NE PAS AVOIR PEUR D'AFFRONTER LES GRANDS

Lorsqu'A2A se crée à Reims, dans la spécialité de l'entretien des ascenseurs, il n'y a pas d'indépendant face aux majors. « Nous avons appliqué la méthode d'Easy Jet : les mêmes avions, le même personnel, les mêmes pilotes, les mêmes pistes. Tout est pareil sauf que l'on supprime tous les coûts annexes : tout ce dont le client n'a pas besoin. On se concentre sur le cœur de métier », explique Pascal Quenardel, cofondateur de l'entreprise avec Guy Diouy. Cela a permis à A2A d'afficher des tarifs 40% moins élevés que les acteurs dominants et de décrocher, trois mois après sa création, un contrat d'entretien de 120 ascenseurs auprès de Reims Habitat. « De ce fait, on a depuis lors grandi de plus d'un salarié par mois. » Est-ce du low-cost ? « Non c'est le bon prix pour la bonne prestation, sans marketing, ni extravagance. On répond simplement au besoin du consommateur », répond celui qui ne goûte guère la politique marketing de Ryanair. Par ailleurs, M. Quenardel estime que les grands groupes sont victimes de leur taille. « Les majors sont des paquebots qui sont très difficiles à rentrer dans le port. Nous, nous sommes plutôt une flotille. »

**2 FAIRE DE LA CROISSANCE EXTERNE.** Pour grandir plus vite, il faut aussi savoir manger les autres. En octobre 2013, A2A a racheté, dans les Vosges, une entreprise de fabrication d'élévateurs pour personnes à mobilité réduite, qui compte une quinzaine de salariés. « On a redressé l'entreprise en utilisant les mêmes principes qu'A2A : pas de superflu, le métier, une bonne négociation des achats. On a eu la volonté d'attaquer le marché par le prix en restant 100% made in France. » En juin 2014, A2A a repris une entreprise d'entretien d'ascenseurs indépendante en Bretagne. L'année suivante, toujours en Bretagne, c'est au tour d'un confrère, fabricant d'ascenseurs et d'élévateurs basse vitesse de 45 salariés. « La société avait perdu de l'argent pendant trois ans, elle venait de gagner un peu. Là, on vient de doubler les bénéfices et on a augmenté de 30% les ventes toujours avec la même stratégie Easy Jet. » En janvier 2016, une société de Nancy spécialisée dans l'entretien passe elle aussi dans le giron d'A2A. « On



Pascal Quenardel, PDG, et Guy Diouy, cofondateur, directeur technique d'A2A, posent devant un ascenseur. Bernard Sivadec.

est associés aux enfants des dirigeants. On a fusionné notre petite entité que nous avions en Lorraine », précise M. Quenardel. Aujourd'hui A2A est présente partout au-dessus de la Loire pour l'entretien des ascenseurs et sur toute la France en élévateurs.

## 3 REDUIRE L'ENCADREMENT

« Chez nous, il n'y a pas de hiérarchie pyramidale », explique le PDG. « Entre la personne qui travaille sur le terrain et le patron, il y a maximum un intermédiaire. On responsabilise beaucoup les gens. Ils ont très peu de reporting à faire. Ils ont juste des indicateurs à surveiller. » Par exemple, le technicien d'entretien d'ascenseur fait atten-

tion à son « taux d'appel » et son « taux de critique ». S'il entretient bien, il a moins d'appels et l'entreprise dépense moins d'essence ou de temps. Si le taux de critique est trop élevé, c'est que le technicien a mal cerné la panne, ou que l'appareil est vétuste, il doit faire un plan d'action derrière. « Les salariés ne reçoivent pas simplement des ordres à exécuter. Ils participent à la stratégie de l'entreprise. On fait le point ensemble une journée, tous les ans », précise Pascal Quenardel. Il faut dire aussi que les chefs, puis les sous-chefs, ça coûte de l'argent. « Je suis plutôt pour des référents, non hiérarchiques mais de conseil au sein de chaque activité ». Les patrons doivent être également

exemplaires. Ce sont eux qui ouvrent et ferment la boutique le matin et le soir. « Les gens voient aussi qu'on sait faire. Il n'y a pas un chef qui ne sache pas exécuter l'ordre qu'il est en train de donner », assure le boss.

## 4 SE SOUCIER DE L'HUMAIN

« En quatre ans, on a racheté quatre entreprises et on est passé de 7 à 22 millions de chiffre d'affaires. Et humainement, tout s'est très bien passé », se félicite Pascal Quenardel. « On connaît tous nos salariés. Dans toute l'entreprise, chaque vendredi midi tout le monde mange ensemble et c'est l'entreprise qui invite. On discute de tout, du privé comme du professionnel. Et ça

## QUI EST PASCAL QUENARDEL ?

- **1966** : naissance à Condé-sur-Marne.
- **1994** : Master 2 en gestion à l'ICG Paris. Pascal Quenardel a travaillé chez Laurent Perrier dans les caves à la chaîne, ouvrier viticole, conseiller clientèle au Crédit Agricole, chef de vente chez Citroën à Reims, avant de faire une belle carrière de dirigeant commercial chez l'ascensoriste Otis.
- **Avril 2005** : création d'A2A à Reims avec Guy Diouy.
- **Juillet 2005** : signature d'un gros contrat d'entretien avec Reims Habitat pour l'entretien de 120 ascenseurs.
- **2007** : reçoit un Master de l'Innovation, au salon des PME, des mains d'un certain Bill Gates...

crée du lien. »

## 5 DES ACTIONNAIRES PEU GOURMANDS

« Tout ce que qu'on gagne on le laisse dans les sociétés », fait savoir le PDG. « Quand on rachète ou on investit, on mise apport et crédit bancaire. On a la meilleure note Banque de France F3+ ». Ça aide à gagner la confiance des banquiers lorsqu'il s'agit de racheter un confrère.

## 6 TRAVAILLER BEAUCOUP ET AIMER ENTREPRENDRE

Chez A2A, comme dans beaucoup d'entreprises, on n'aime pas trop Martine Aubry. Tous les salariés sont aux 39 heures. Si l'entité globale dépasse les 160 salariés, chaque société est indépendante et reste volontairement sous les 50 salariés pour ne pas avoir à passer aux 35 heures. « Pour rendre un service de qualité aux clients, on est obligés d'être aux 39 heures. Il nous faut des plages horaires importantes pour couvrir les besoins. Il y a possibilité de faire des heures supplémentaires. C'est travailler plus pour gagner plus. » Pascal Quenardel dit avoir « la passion d'entreprendre ». « J'aime ça comme j'aime le foot », déclare cet ex-joueur.

## 7 INNOVER MÊME SI L'ON EST PETIT

Peu après sa création, A2A a créé, avec l'aide d'étudiants de l'université, un logiciel de maintenance assisté par ordinateur placé dans un petit appareil portable. Pour cela, l'entreprise a reçu en 2007 un « Master de l'Innovation », au salon des PME, des mains d'un certain Bill Gates... Ça en jette quand même. ■ JULIEN BOUILLÉ