

BUSINESS RADIOGRAPHIE

# DMS

## Les secrets d'un sauvetage réussi

DMS se redresse. L'entreprise de Mauguio (34), forte d'une centaine de salariés, a délivré une croissance de 4 % en 2016 sur le marché des dispositifs médicaux destinés à la radiologie et à l'ostéodensitométrie. En nouant des partenariats commerciaux en France et à l'étranger, elle a réussi à faire oublier qu'en 2009, elle était au bord de la faillite.

### ■ JEAN-PAUL ANSEL, UN REDRESSEUR EN SÉRIE

Quand les actionnaires minoritaires de DMS font appel, en 2009 via le cabinet Deloitte, à Jean-Paul Ansel pour redresser la situation de l'entreprise, c'est un peu l'opération de la dernière chance. L'homme a le profil du redresseur avec plusieurs succès dans le domaine. Le dernier en date étant le retour à la rentabilité de l'entreprise du Nord Pannel & Flipo (industrie du caoutchouc). « J'ai aussi travaillé dans la banque d'affaires, ce qui me donne une autre approche du marché », explique le P-dg, aujourd'hui âgé de 67 ans. Quand je suis arrivé, l'entreprise était dans un état d'extrême onction. Dans ces situations, on vous donne presque carte blanche pour trouver des solutions... et vous avez intérêt à les trouver ! ». L'entreprise a, depuis, renoué avec la croissance, avec une progression de 4 % de son chiffre d'affaires sur son périmètre historique : le développement et la fabrication de dispositifs médicaux destinés à la radiologie et à l'ostéodensitométrie (la densité osseuse). En outre, elle devrait présenter fin avril un EBITDA positif et un résultat à l'équilibre.

### ■ UNE MÉTHODE DE REDRESSEMENT

« Le redressement, c'est une méthode », plaide Jean-Paul Ansel. À son arrivée, le dirigeant dresse donc une analyse des points forts et points faibles de la société et un plan à cinq ans. « En général, il y a trop d'effectifs et les produits proposés ne sont pas adaptés au marché », explique le P-dg qui, contraint, doit procéder à des licenciements. Aujourd'hui, DMS a retrouvé, en nombre, les effectifs (120 salariés) qui étaient les siens avant la reprise en main de la société en 2009. « En six mois, je veux tout savoir. Ensuite je me dégage petit à petit pour déléguer car un patron doit rapidement pouvoir se recentrer sur la stratégie et les opérations », plaide-t-il. Pour DMS, le temps du redressement est plus long que prévu : « Le médical est un marché qui prend plus de temps », explique Jean-Paul Ansel, qui précise que l'entreprise était dans un état « pire » que celui qu'on lui avait expliqué. En 2012, il demande la confiance des actionnaires. Ces derniers lui accordent en échange d'achat de parts dans la société... histoire de prouver que le dirigeant croit lui-même en sa méthode. Jean-Paul Ansel détient aujourd'hui 11,29 % des titres.





Jean-Paul Ansel, le P-dg de DMS

© Edouard Hannoteaux

**BUSINESS RADIOGRAPHIE****■ DES ACCORDS COMMERCIAUX CLEF**

Parce qu'elle vend ses produits dans 140 pays – « *mais pas le Japon, ni le Brésil, qui sont des marchés complexes à aborder* » –, l'entreprise se doit de nouer des partenariats avec des distributeurs et fabricants tels que Carestream, Toshiba et plus récemment Fujifilm. Certains produits DMS sont distribués par ces fabricants. D'autres sont conçus par l'Héraultais en marque blanche pour ses confrères. Le marché hexagonal n'est pas négligé pour autant. Début 2016, la PME a ainsi conclu un accord commercial qualifié de « *majeur* » avec NGI Group, premier acteur français dédié à l'accompagnement des centres d'imagerie avec plus de 1 200 clients, privés et publics, monosites ou multisites.

**■ LA CROISSANCE EXTERNE**

Le dirigeant en est persuadé : la croissance externe constitue une source de développement pour le groupe qu'il préside. « *Ma vision est qu'il fallait trouver des relais de croissance, analyse Jean-Paul Ansel. Or, jusqu'en 2014 nous n'en avions pas les moyens.* » En rachetant notamment le Toulousain Alpha Mos, DMS s'est lancée là aussi dans une démarche de relèvement d'une société alors en redressement judiciaire. Et comme pour son actionnaire de référence, les dirigeants se refusent à des projections trop avancées. En matière de diagnostic, médical ou financier, la prudence chez DMS demeure de rigueur.

**■ UN POSITIONNEMENT HAUT DE GAMME**

DMS se présente aujourd'hui comme le leader français « *dans le développement, la conception et la fabrication de systèmes d'imagerie dédiés à la radiologie, à l'ostéodensitométrie, la modélisation 3D et la posturologie* ». Pour ce faire, la société s'est positionnée dans le secteur haut de gamme car, selon Jean-Paul Ansel, « *il s'agit du seul moyen de gagner de l'argent face à des concurrents qui se nomment Samsung, Toshiba, Philips, ou General Electric* ». D'un point de vue industriel, l'entreprise a externalisé certaines tâches de fabrication pour ne réaliser que l'assemblage final sur son site de Nîmes (30).

Thomas Tedesco