Croissance d’une ETI industrielle française : la rigueur de l’ingénieur des Mines au service de Fichet Group



Arnaud Surpas (E90), diplômé des Mines de Saint-Étienne, revient sur son parcours, ses réussites et les leviers de développement d’une ETI industrielle.

Interview réalisée par Frédéric MORET (E82), le 22 septembre 2026

1. Vous êtes diplômé de Mines Saint-Étienne. Avec le recul, pourquoi aviez-vous choisi une formation d'ingénieur, et pourquoi les Mines de Saint-Étienne ?

Le choix des sciences s'est fait assez naturellement, par affinité pour les maths et la physique plutôt que par vocation précoce d'ingénieur. Ce qui m'a en revanche guidé consciemment, c'est le choix de la prépa plutôt qu'une école intégrée : je voulais garder le plus grand nombre de portes ouvertes le plus longtemps possible, quitte à prendre le chemin le plus exigeant. Les Mines de Saint-Étienne se sont imposées comme l'école généraliste la mieux classée à laquelle j'avais accès à l'issue des concours. Ce caractère généraliste, justement, a compté davantage que je ne le pensais à l'époque : il m'a laissé la liberté de me spécialiser progressivement, au fil des expériences, plutôt que d'être enfermé dans une filière technique dès 22 ans.

2. Qu'est-ce que votre formation aux Mines vous a réellement apporté dans votre vie professionnelle ? Y a-t-il des méthodes de raisonnement ou des réflexes d'ingénieur que vous utilisez encore aujourd'hui comme dirigeant ?

Le premier apport est la rigueur de la méthode scientifique : hypothèse, vérification, conclusion. C'est une grille qui m'a servi aussi bien en conseil en stratégie qu'aujourd'hui à la tête d'une ETI industrielle. Le second est un réflexe : les ordres de grandeur – à la fois pour vérifier un chiffre, mais aussi pour identifier ce qui compte (« l'ordre 1 »). Je m'en sers tous les jours ! Les Mines m'ont aussi donné une culture de la gestion de production et de l'usine, qui n'est pas si fréquente chez les généralistes, et qui s'est révélée précieuse dès mes premières responsabilités industrielles. Mon échange avec l'université McGill de Montréal en troisième année m'a permis de sortir de ma zone de confort et d'améliorer grandement mon anglais, sans lequel je n'aurais pas eu le parcours qui est le mien. Enfin, l'école m'a permis de développer très tôt une appétence pour l'animation d'équipes et la prise de responsabilités collectives, à travers la vie associative — ce qui, avec le recul, a compté autant que les enseignements académiques.

3. Votre tout premier poste chez Schneider Electric vous confronte immédiatement à un problème industriel concret, avec une restructuration de production au Royaume-Uni. Est-ce là que s'est formé votre goût pour l'industrie ?

C'est en tout cas la première fois que j'ai vérifié que je pouvais être utile dans un contexte professionnel réel. La mission consistait à regrouper trois sites d'assemblage de tableaux électriques sur un seul, avec un enjeu de productivité important. J'y ai découvert ce que j'aime dans l'industrie : l'analyse des process, la recherche du bon indicateur et le passage à l'action — voir concrètement ce qu'on a conçu sur le papier se transformer en gain de productivité mesurable. J'y ai aussi appris, dans un contexte social pas toujours simple, que la réussite d'une restructuration industrielle tient autant à l'adhésion des équipes qu'à la pertinence technique du projet.



https://www.se.com/fr/fr/

4. Vous passez ensuite par le conseil en stratégie, puis revenez vers des fonctions opérationnelles. Qu'est-ce qui vous a poussé à quitter le rôle de conseil pour celui de décideur, qui doit effectivement prendre et exécuter les décisions ?

Le conseil m'a énormément appris sur la méthode : structurer un problème, tester des hypothèses par les données, construire une recommandation solide et la présenter avec impact. Mais au bout de quelques années, ce qui me manquait, c'était la mise en œuvre — rester à côté de la décision plutôt que la prendre, et surtout ne jamais rester assez longtemps pour porter les conséquences de ses propres recommandations. L'INSEAD a été le moyen de ce basculement : compléter une formation d'ingénieur généraliste par une culture plus marketing et financière, pour revenir vers l'opérationnel avec des armes supplémentaires.

5. Sercel constitue une étape majeure de votre carrière. Vous y avez progressivement pris la responsabilité des opérations mondiales puis la direction générale. Qu'avez-vous appris du pilotage d'une entreprise industrielle technologique présente mondialement ?

Sercel a été dix ans d'apprentissage continu. J'y ai piloté la montée en capacité industrielle sur une dizaine de sites pour accompagner un doublement du chiffre d'affaires, mené plusieurs acquisitions en Europe et aux États-Unis, puis pris la direction générale en 2015, dans un contexte de retournement de marché sévère pour le secteur parapétrolier. Cette dernière phase a été la plus formatrice : conduire une restructuration mondiale qui a abaissé notre seuil de rentabilité de 40 %, tout en préservant notre position de leader et en posant les bases d'une diversification de plus long terme. Ce que j'en retiens surtout, c'est qu'une organisation internationale ne se pilote pas uniquement par les chiffres : il faut simplifier au maximum les problématiques pour pouvoir les expliquer clairement à des équipes dispersées sur plusieurs continents, et construire une gouvernance où les désaccords s'arbitrent plutôt que de s'enkyster.

SERCEL
A Viridien Business

https://www.sercel.com/en

6. Dans une entreprise de haute technologie, où se crée réellement l'avantage compétitif : dans la R&D, l'usine, la supply chain, la

proximité client, ou précisément dans la capacité à faire fonctionner tout cela ensemble ?

Ma conviction, forgée notamment chez Sercel, c'est que l'avantage ne se loge dans aucune de ces briques prises isolément. L'avantage compétitif se construit dans la capacité à faire dialoguer ces fonctions en continu — c'est très concrètement ce que nous mettons en œuvre chez Fichet Group avec notre nouvelle organisation commerciale par secteur d'activité, pensée pour remonter plus vite les besoins clients jusqu'à l'innovation et la production.

7. Vous avez ensuite dirigé Osmos Group, une entreprise beaucoup plus petite. Qu'apprend-on dans une PME que l'on n'apprend pas dans un grand groupe ?

On y apprend la proximité totale avec le résultat : chez Osmos Group, j'ai mené un redressement complet, avec un chiffre d'affaires passé de 4 à 29 millions d'euros entre 2019 et 2024 et une rentabilité repassée de -3 à +6 millions d'euros. Dans une structure de cette taille, chaque décision — commerciale, industrielle, RH — a un effet direct et rapide, visible en quelques semaines plutôt qu'en quelques trimestres. On perd le confort des grandes organisations, où les ressources et les fonctions support amortissent les erreurs, mais on gagne une agilité et une autonomie précieuses. C'est une école de la polyvalence : le dirigeant d'une PME doit maîtriser industrie, finance, commerce et RH, sans pouvoir toujours s'appuyer sur un expert dédié.

osmos https://www.osmos-group.com/fr

8. Vous avez pris en 2025 la présidence de Fichet Group. Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette ETI industrielle ?

Fichet Group réunissait exactement ce que je cherchais : une ETI industrielle française, technologique, internationale, avec deux siècles d'histoire et un savoir-faire de fabricant reconnu — nous concevons et produisons nous-mêmes, de bout en bout, nos solutions de sécurité physique et électronique. C'est une entreprise avec des fondamentaux solides, des marques de référence, qui avait besoin de retrouver une dynamique de croissance après des années de restructuration. C'est précisément le type de situation où je pense pouvoir apporter le plus : un actif industriel réel, un potentiel de marché et un besoin de remobilisation stratégique et humaine.

https://www.fichetgroup.com/fr-fr FICHET

9. Quelques mois après votre arrivée, vous avez lancé le plan « Conquête 2030 ». Lorsque l'on veut remettre une ETI industrielle sur une trajectoire de croissance, par quoi faut-il commencer ?

Mes premiers mois ont été consacrés à rencontrer les équipes sur nos deux sites industriels et dans nos grandes agences de service. En parallèle, j'ai mobilisé le comité de direction pour identifier des actions avec des gains rapides. Mon premier enjeu était de retrouver très vite de la croissance en France : l'analyse de nos offres et de notre organisation m'a conduit à proposer des changements qui ont remotivé l'équipe commerciale. Les résultats sont arrivés dès les premiers mois de 2026. J'avais ensuite besoin de fixer un cap : « Conquête 2030 » n'est pas né d'un diagnostic abstrait : c'est un plan construit collectivement, avec un objectif clair — passer de 90 à 120 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2030 — et un état d'esprit que je veux voir partagé à tous les niveaux de l'entreprise, pas seulement au comité de direction.

10. Vous insistez notamment sur le client, les délais, l'innovation, l'outil industriel et l'international. Comment hiérarchise-t-on ces priorités lorsque les moyens d'une ETI ne sont pas ceux d'un grand groupe ?

On ne les traite pas en parallèle avec des moyens dilués partout : on choisit un point d'entrée qui tire les autres. Pour nous, comme pour beaucoup, c'est la satisfaction client. Son analyse a immédiatement fait remonter un irritant majeur, les délais de livraison, sur lequel nous avons lancé un chantier prioritaire. L'innovation et l'investissement industriel — nous avons engagé plus d'un million d'euros sur notre site de Bazancourt — viennent ensuite nourrir cette réponse au client, plutôt que d'être pilotés indépendamment. Quant à l'international, qui représente déjà un tiers de notre chiffre d'affaires dans une quarantaine de pays, nous choisissons d'y investir sélectivement, par exemple avec des recrutements ciblés en Espagne et en Arabie saoudite, plutôt que de disperser nos efforts partout à la fois. Dans une ETI, la hiérarchisation n'est pas un exercice académique : c'est une condition de survie des ressources rares.

11. Plus largement, qu'est-ce qui est aujourd'hui le plus difficile pour développer une ETI industrielle en France ?

Le plus difficile pour nous, c'est sans doute d'attirer et de fidéliser des compétences industrielles et techniques pointues, dans des bassins d'emploi qui ne sont pas toujours ceux des grandes métropoles, face à la concurrence des grands groupes et, de plus en plus, du numérique. Nous avons aussi un enjeu de rentabilité pour pouvoir financer les besoins d'investissement d'une ETI comme Fichet Group — outil de production, R&D, développement international.

12. Les industriels français dénoncent souvent le poids des normes et de la réglementation. Peuvent-elles aussi constituer un avantage

compétitif, en protégeant l'innovation, la qualité et le savoir-faire industriel français ?

Les deux sont vrais, et ce n'est pas une contradiction. Le poids administratif et le temps qu'il consomme sont réels. Mais dans notre secteur, la haute sécurité, les certifications et normes strictes sont aussi ce qui construit la confiance des clients, notamment institutionnels, et ce qui protège les acteurs qui investissent réellement dans la qualité face à une concurrence moins-disante. Chez Fichet Group, nos certifications, y compris récemment sur la cybersécurité couvrant l'ensemble de la chaîne du matériel au logiciel, sont un argument commercial autant qu'une contrainte. La bonne réglementation, c'est celle qui élève un standard de marché sans en complexifier inutilement l'accès pour ceux qui le respectent déjà.

13. On parle beaucoup de réindustrialisation et de souveraineté. Que faudrait-il réellement changer en France pour faire grandir davantage d'ETI industrielles ?

Je crois qu'il faut d'abord une stabilité de cap sur plusieurs années — fiscale, réglementaire, en matière de coût de l'énergie — pour que les industriels osent engager des investissements dont le retour se compte en années plutôt qu'en trimestres. Il faut aussi renforcer l'accès à des financements longs et patients, spécifiquement dimensionnés pour la taille intermédiaire, qui n'a ni accès aux marchés des grands groupes ni aux dispositifs très ciblés parfois réservés aux start-up. Enfin, il faut continuer à revaloriser les métiers industriels et techniques dans l'orientation scolaire : on ne réindustrialise pas un pays sans les compétences pour faire tourner les usines.

14. Sommes-nous suffisamment bons en France pour transformer nos technologies et nos innovations en entreprises industrielles de taille mondiale ?

Nous avons la matière première : des ingénieurs excellents, des laboratoires de recherche reconnus, des grands groupes exemplaires (Thales, Safran, Air Liquide, Dassault, Michelin…). Ce qui nous fait parfois défaut, c'est la capacité à accompagner des technologies jusqu'à l'échelle industrielle mondiale, sans les céder trop tôt à des repreneurs étrangers faute de capitaux ou de relais de croissance domestiques. C'est un temps long, entre la preuve de concept et l'usine qui tourne à pleine capacité sur plusieurs continents, que notre écosystème de financement et parfois notre culture du risque ne soutiennent pas encore assez.

15. Quel conseil donneriez-vous aujourd'hui à un élève-ingénieur ou à un jeune diplômé qui souhaite un jour diriger une entreprise industrielle ?

D'aller chercher très tôt le terrain, et de ne pas avoir peur des détours. Mon propre parcours n'a rien eu de linéaire — conseil, retour à l'opérationnel, PME, ETI — et chaque étape, même celles qui semblaient s'éloigner de l'industrie, m'a donné des outils que j'utilise encore aujourd'hui. Je conseillerais surtout de choisir les personnes avec qui l'on a plaisir à travailler et à collaborer, plutôt qu'une entreprise. Ce sont les relations humaines qui font les souvenirs.

16. Lui conseilleriez-vous de commencer par la technique, l'usine, le conseil, l'international, ou existe-t-il selon vous un autre chemin particulièrement formateur ?

Je n'ai pas de dogme sur le point de départ, mais j'ai une conviction sur ce qu'il faut accumuler avant de diriger : une expérience opérationnelle réelle, si possible internationale, où l'on porte les conséquences de ses décisions. Ce qui forge un dirigeant industriel, c'est le moment où l'on prend enfin la responsabilité d'un P&L, d'une équipe, d'un site — et qu'on apprend à vivre avec les décisions qu'on ne peut plus déléguer.