

Une passion d'entrepreneur pour l'excellence opérationnelle et la qualité des relations

par

■ **Florent Battistella** ■
Entrepreneur actionnaire

En bref

Après la passionnante aventure du LBO Converteam débloqué en 2011 avec General Electric, Florent Battistella consacre les fonds récupérés à une activité d'entrepreneur actionnaire. Il investit dans des projets répondant à sa passion pour l'excellence opérationnelle en privilégiant la qualité des équipes dirigeantes, et s'implique fortement dans la marche des entreprises qu'il soutient. Au bout de six ans, il est présent dans les secteurs de la construction et de la réparation navale, de la sous-traitance aéronautique, mais également du thermalisme ou de la sylviculture. Il est animé par une obsession : développer des activités en France, même là où l'on dit que la délocalisation est la seule solution. L'efficacité de son approche s'est illustrée notamment par la renaissance du chantier naval Couach, que l'on croyait perdu il y a quelques années.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2018) :

Algoé¹ • Be Angels • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

À l'issue de l'aventure Converteam et de la cession de cette entreprise à General Electric¹, nous avons décidé de créer un fonds pour soutenir des projets industriels de petite taille, principalement situés en France. Nous aimons notre pays et nous voulons contribuer à lutter contre sa désindustrialisation en profitant de ses atouts et en surmontant ses inconvénients.

Notre équipe comprend une poignée de personnes et nous avons pris une quarantaine de participations dans des entreprises d'un à trois cents salariés.

Notre culture

La culture que nous cherchons à promouvoir dans nos entreprises se définit d'abord par la priorité donnée au client. La "culture client" n'est pas assez marquée dans notre pays. Il est pourtant évident que sans client, il n'y a pas de business !

Une deuxième grande caractéristique est notre passion pour l'excellence opérationnelle. Le "zéro défaut" en est un élément crucial, à côté de l'optimisation des flux, de l'amélioration des *process*, de la productivité globale, etc. C'est non seulement une source de fierté, quand l'objectif est atteint, mais aussi un gage de rentabilité sur le long terme.

Un autre trait dominant de notre culture est l'importance accordée à l'esprit d'équipe. Seul celui-ci peut, sur le long terme, apporter assez d'énergie pour motiver chaque individu à atteindre des objectifs qui sont sans cesse réévalués à la hausse. L'esprit d'équipe repose sur un engagement très fort des dirigeants, qui doivent manager par l'exemple, ainsi que sur une transparence totale. Nous avons tous dû renoncer à notre ego. Plus de péché d'orgueil, quelle que soit la position hiérarchique. Quand nos collaborateurs nous disent nos "quatre vérités", sans filtre et sans crainte, nous devons non seulement l'accepter, mais le valoriser !

L'ensemble de ces principes s'applique à tous les secteurs d'activités. Leur mise en œuvre est largement favorisée par un recrutement de qualité, nos collaborateurs constituant notre meilleure ressource. Dans ce domaine, nous avons un principe simple : « *Quand il y a un doute, il n'y a pas de doute.* »

Les domaines d'activité

Nos trois grands domaines d'activité sont la construction et la réparation navale, la sous-traitance aéronautique, et un ensemble d'activités variées, non industrielles, parmi lesquelles l'apiculture, la sylviculture, la viticulture, l'hôtellerie ou encore le thermalisme.

Assez systématiquement, le point de départ d'un partenariat est une rencontre, une discussion, un partage. Cette approche, qui repose sur la confiance, offre un avantage énorme : lorsque tout le monde se fait confiance, est motivé et aligné sur la même stratégie, on obtient des résultats impressionnants. Elle comporte aussi un terrible inconvénient, la perméabilité aux "virus". Si l'on veut profiter de nous, c'est potentiellement plus facile que dans d'autres cultures d'entreprises et nous en faisons parfois l'expérience. Mais nous n'avons pas le choix : on ne peut pas prétendre miser sur la confiance et en même temps fermer la porte aux échanges.

Pour illustrer notre méthode de travail, similaire dans toutes nos entreprises, je vais présenter l'expérience du chantier naval Couach.

1. Florent Battistella, « [La brillante trajectoire de la "comète" Converteam](#) », séminaire Aventures industrielles de l'École de Paris du management du 20 mai 2015.

L'histoire de Couach

En 1897, à Arcachon, Albert Couach crée les premiers moteurs marins au monde. En 1902, il en équipe une *pinasse*, petite embarcation à fond plat utilisée traditionnellement pour la pêche et l'ostréiculture.

En 1918, Robert et Louis, ses deux fils, reprennent l'entreprise familiale, mais c'est Guy Couach, le fils de Robert, qui fera la renommée de l'entreprise en lançant, à partir de 1947, la fabrication de bateaux en série.

En 1962, Guy Couach fonde son propre chantier à Gujan-Mestras pour fabriquer des bateaux en matériaux composites. Leur qualité technique est excellente : ils sont pratiques et tiennent bien la mer. En revanche, l'aspect esthétique est un peu négligé et, au fil des années, l'entreprise rencontre des difficultés, notamment face à la concurrence italienne.

En 1996, le chantier est racheté par un investisseur français qui cherche à réorienter l'entreprise vers la production de yachts de très grande taille. En 2009, l'entreprise fait faillite et entraîne dans sa chute tous ses partenaires, issus pour la plupart du tissu industriel régional. Un nouvel acquéreur la rachète et remettra en vente le chantier dès 2010.

En 2011, Couach était convoité par le groupe chinois Weichai, un fabricant de moteurs, mais c'est finalement nous qui en avons fait l'acquisition.

L'environnement autour du chantier est très bucolique et plutôt agréable : il se trouve sur le bassin d'Arcachon, où a été tourné le film *Les petits mouchoirs* de Guillaume Canet. Malheureusement, aussitôt après la vente, nous avons découvert des choses aussi désagréables qu'inattendues.

Quatre années difficiles

La reprise du chantier par notre groupe, récemment constitué, a été considérée comme une très bonne opportunité par les nombreux créanciers. Nous avons dû gérer une situation complexe : la plupart des sommes réclamées étaient bien dues, mais la rapidité des mises en recouvrement laissait peu de place aux discussions, ce qui a engendré les difficultés. Jamais nous n'avons rencontré autant d'avocats et d'huissiers en si peu de temps...

Sur le plan financier, il aurait peut-être été plus judicieux pour nous de patienter quelques mois supplémentaires et d'attendre une possible reprise à la barre du tribunal. Cependant, nous savions que la valeur de Couach, comme pour toute entreprise, reposait principalement sur ses hommes et ses femmes. Or, ceux-ci commençaient à quitter le navire et, en pareil cas, ce sont toujours les meilleurs qui s'en vont les premiers.

Les quatre premières années, de 2011 à 2014, ont été très difficiles. Parallèlement aux démêlés judiciaires, nous avons découvert que la qualité des bateaux laissait beaucoup à désirer. Les clients étaient heureux de posséder un Couach, mais les défauts de finition étaient nombreux.

Notre premier travail a consisté à remettre l'entreprise et ses salariés en ordre de marche, ce qui n'allait pas de soi. Il n'existait dans l'entreprise ni gouvernance, ni système de management formalisé, et peu de tableaux de bord, ce qui laissait le champ libre à beaucoup d'approximations et de zones grises.

Le premier yacht que nous avons mis à l'eau, quelques mois après la reprise, était un magnifique bateau de 50 mètres, propulsé à presque 30 nœuds par deux moteurs diesel de 20 cylindres chacun, pour une puissance cumulée de 10 000 CV. Il a été baptisé *La Pellegrina*. Nous avons dû investir beaucoup d'argent pour parvenir à l'achever, au forceps.

Nous nous sommes ensuite attelés à deux grands chantiers : réorienter la stratégie commerciale de l'entreprise et réorganiser la fabrication.

Une nouvelle stratégie commerciale

En tant qu'ingénieurs, nous avons besoin de comprendre la logique des choses. Or, nous n'avons jamais réussi à bien appréhender celle sur laquelle repose la vente d'un yacht. Comment convaincre quelqu'un de dépenser des sommes importantes pour acheter un objet, certes exceptionnel, mais dont il va peu se servir et qui représentera une source non négligeable de dépenses? Cette difficulté ne nous a pas empêchés de vendre quelques yachts, mais sans être capables de modéliser ni d'industrialiser le processus de vente. Nous continuons encore aujourd'hui à progresser sur ce sujet.

Ceci nous a conduits très tôt à mettre l'accent sur la deuxième activité de Couach, à savoir la construction de bateaux de services et de bateaux militaires. La logique de ce domaine est beaucoup plus structurée et son fonctionnement par appel d'offres plus classique. De plus, le chantier avait déjà fabriqué plusieurs bateaux pour la gendarmerie et les douanes françaises.

Entre 2011 et 2013, Couach a livré à la marine indienne une quinzaine d'intercepteurs de 13 mètres capables d'atteindre la vitesse de 50 nœuds. Leurs performances en mer sont remarquables et ce modèle représente un succès mémorable pour le chantier.

Il y a deux ans, nous avons remporté un marché de soixante-dix-neuf intercepteurs rapides de 17 mètres de long, destinés à l'Arabie saoudite. C'était un pari audacieux, car notre chiffre d'affaires n'atteignait alors qu'une vingtaine de millions d'euros et cette commande représentait 140 millions d'euros sur trois ans. Le grand constructeur naval allemand Lürssen, chef de file de cet énorme contrat cadre, et le royaume saoudien nous ont finalement accordé leur préférence, au terme d'un an de discussions et de voyages incessants à Ryad et à Brême. Ce fut un bel exemple de travail d'équipe, de motivation et de ténacité.

Selon le cahier des charges, le bateau devait atteindre une vitesse proche de 60 nœuds. Nos designers se sont mis au travail et ont conçu un bateau dépassant cet objectif! Les essais se déroulent dans le bassin d'Arcachon, avec des dérogations spéciales, car la vitesse y est limitée. À plus de 100 km/h, le bateau se met à "planer" superbement. Seule une petite partie de l'arrière de la coque est en contact avec l'eau. Lors des essais, et malgré une tenue à la mer qui a une fois de plus confirmé la réputation de Couach, tout le monde (sauf les vrais marins, bien sûr) se taisait et n'avait qu'une envie, rentrer dès que possible au port! Cela dit, ce bateau est également capable de s'arrêter sur une très courte distance, en l'espace de quelques longueurs de carène.

Une ligne de fabrication inspirée de la construction automobile

La période de livraison des soixante-dix-neuf bateaux s'étalait sur plus de deux ans. Pour relever ce défi, nous avons mis en place une ligne de fabrication inspirée de l'industrie automobile. Une fois la montée en cadence réalisée, chaque vendredi après-midi, un bateau devait impérativement sortir de la ligne, et tout a été organisé en amont pour s'assurer que ce soit effectivement le cas. Nous sommes sans doute un des seuls chantiers navals au monde à construire des bateaux de cette taille comme des automobiles...

La première étape est le moulage de la coque, fabriquée en une seule opération. Vient ensuite le montage de la structure qui assure la rigidité de la coque. Les étapes suivantes sont le détournage, puis l'assemblage. Comme dans l'automobile, les différents postes de préparation de sous-ensembles sont placés de part et d'autre de la ligne de fabrication des bateaux. Une fois fabriqués, ces sous-ensembles sont montés à l'intérieur, ce qui évite de faire travailler des personnes directement dans les bateaux, dans des postures pénibles et avec le risque d'abîmer le produit. Le pont est aussi assemblé à l'écart, à hauteur d'homme, avant d'être collé sur le bateau. Les dernières étapes consistent à finaliser l'armement du bateau (au sens naval du terme), à vérifier la conformité de l'assemblage final et à préparer le bateau pour l'expédition.

De façon générale, nous cherchons à industrialiser tous nos *process* de fabrication, tout en conservant la créativité et le "feeling" de l'artisan.

Un gros effort de R&D

Récemment, nous nous sommes dotés d'un service de R&D, de dix personnes à ce jour, afin de mieux maîtriser la compréhension des phénomènes physiques en jeu. Nous réalisons en interne la plupart des calculs nécessaires à l'optimisation de nos designs (structure, traînée, puissance, consommation, bruit, vibrations, etc.).

Le confort en matière de bruit et de vibrations

À l'occasion de la fabrication des deux derniers grands yachts (50 et 44 mètres), dont le plus récent a été livré en mai 2017, nous avons travaillé de façon approfondie sur la problématique du confort. Comme dans tous les moyens de transport, celui-ci dépend beaucoup de la réduction du bruit et des vibrations perçus à l'intérieur du bateau par les passagers. Nous avons mis au point un ensemble de solutions innovantes. Nous avons, par exemple, réduit au maximum l'utilisation de masses internes pour réduire les vibrations et préféré mettre à contribution la masse de l'eau porteuse. Avec environ 50 décibels mesurés en vitesse de croisière, nos bateaux sont sans doute parmi les plus silencieux au monde.

Les essais de carènes

Nous possédons désormais aussi notre propre bassin d'essai de carènes. Celui-ci nous permet notamment d'étudier les phénomènes non linéaires qui se produisent lorsqu'un bateau prend de la vitesse et "décolle" pour se stabiliser en mode dit "planant". Grâce à son design original, nous avons pu le doter d'un ensemble d'instrumentation complet, et surtout statique. Ses faibles dimensions nous ont permis de le positionner à l'intérieur de nos ateliers.

Aujourd'hui, nos clients souhaitent aller de plus en plus loin pour découvrir le monde, ce qui nécessite une plus grande autonomie sur le plan énergétique. De plus, dans certaines zones protégées, il est formellement interdit d'utiliser des propulsions polluantes. Nous avons donc conçu un yacht capable de se propulser pendant une heure à l'énergie électrique, uniquement ou alternativement, avec un système de climatisation qui peut fonctionner toute une nuit sans avoir recours aux groupes électrogènes conventionnels, eux aussi générateurs de pollution.

Pour cela, nous avons dû travailler énormément sur la réduction de la traînée de carène, c'est-à-dire sur l'efficacité de pénétration du bateau dans l'eau, sur le design des surfaces en contact avec l'eau, la maîtrise du poids total du bateau, ou encore la répartition des masses. Le fait de disposer d'un bassin d'essai de carènes a été un atout déterminant.

La recyclabilité

Au total, le chantier Couach a livré plus d'un millier de bateaux qui, un jour ou l'autre, arriveront en fin de vie. Nous souhaitons proposer à moyen terme des solutions concrètes pour participer activement à la protection de notre planète, ce qui passera par des efforts supplémentaires de R&D. Dans l'immédiat, nous nous sommes fixé comme objectif une recyclabilité de 20 % sur nos nouveaux modèles.

Les résultats

Entre le premier intercepteur rapide que nous avons fabriqué et le trentième, le nombre moyen de non-conformités relevées avant expédition est passé de quatre-vingts à moins de cinq. Les trente-quatre derniers bateaux expédiés ne présentaient aucune non-conformité.

Une fois les intercepteurs arrivés en Arabie saoudite, une nouvelle série de tests en mer est réalisée : les nôtres bien sûr, mais aussi ceux conduits par Lürssen (le leader du consortium), par l'organisme de certification et, enfin, par nos clients saoudiens. Le nombre moyen de non-conformités recueillies à l'issue de cette deuxième vague de tests est passé d'une vingtaine à moins de cinq.

La productivité a également beaucoup progressé, de douze mille heures de travail pour le premier bateau de la série (fabrication, assemblage, livraison) à quatre mille heures seulement aujourd'hui. Nous pensons pouvoir réduire cette durée d'encore 30 %. Un autre axe de progrès est la vitesse avec laquelle nous réalisons ces améliorations.

En ce qui concerne la VAVE (*Value Analysis and Value Engineering*), c'est-à-dire l'exercice de réduction permanente des coûts, nous avons réalisé 10 % d'économies depuis le démarrage de la phase de construction. Compte tenu de l'expérience accumulée à ce jour, notre objectif est de concevoir la nouvelle génération d'intercepteurs de 17 mètres avec 30 à 40 % de coûts en moins. Tous nos partenaires de la *supply chain* sont associés à cette démarche d'amélioration continue.

Aujourd'hui, le chantier est en ordre de marche. A-t-il un avenir? Nous ne pouvons en être certains. Si nous ne réussissons pas à prendre de nouvelles commandes, nous aurons beau fabriquer de magnifiques produits, cela ne servira à rien. Il ne suffit pas d'être un bon designer, un bon constructeur, un bon gestionnaire, il faut aussi être un bon vendeur!

Les autres activités

Pour finir, j'évoquerai deux autres activités dans lesquelles nous investissons, l'apiculture et la sylviculture. Pour toutes nos entreprises en lien avec la nature, nous avons fait le choix du bio et de la protection de l'environnement.

L'apiculture

Nos abeilles sont en train de disparaître et c'est dramatique. Il y a six ans encore, la France produisait 30 000 tonnes de miel par an. Elle n'en produit plus que 10 000 tonnes, alors que sa consommation se maintient autour de 30 à 40 000 tonnes.

Il y a trois ans, nous avons décidé de nous lancer dans l'apiculture. L'apiculteur avec qui nous avons démarré ce projet vit dans une yourte au milieu de la forêt des Landes. Il élève des abeilles autochtones (de petites abeilles noires) et sa miellerie est certifiée sans produits chimiques. Pour l'instant, notre objectif prioritaire est de maintenir le cheptel d'abeilles qui, comme partout, est soumis à de nombreuses agressions : frelons asiatiques, parasites, changement climatique, sécheresse... Là comme ailleurs, nous appliquons une démarche très rationnelle et favorisant, dans la mesure du possible, les approches bio. C'est une difficulté réelle dans le biotope peu généreux des Landes de Gascogne.

Par ailleurs, nous essayons de constituer un réseau d'apiculteurs avec pour objectif de mutualiser les ressources et, surtout, les expériences de chacun, afin de mieux comprendre comment protéger nos colonies et développer les *best practices*. Nous cherchons aussi à développer un *business model* qui laisserait davantage de marge aux producteurs.

Nous sommes encore loin de nos objectifs et sommes conscients qu'il nous faudra des années, entre tâtonnements, échecs et succès, pour les atteindre.

La sylviculture

Le modèle économique traditionnel de la forêt de pins des Landes est très simple : tous les trente ans, on réalise des coupes rases, on nettoie la parcelle, puis on replante et on procède à quelques éclaircies tous les cinq ou dix ans, avant de relancer les coupes rases. Non seulement le type de forêt qui en résulte est très uniforme, plutôt monotone et ne procure pas ce sentiment de bien-être propre aux forêts, mais ces plantations sont très sensibles au risque d'incendie, aux aléas climatiques et aux invasions d'insectes.

Nous avons décidé de gérer nos forêts en utilisant la technique dite de la *futaie irrégulière*. Il s'agit de mélanger différentes essences, avec des âges et des hauteurs d'arbres variés, de façon à constituer un écosystème plus riche et plus résistant. La présence des feuillus permet, par exemple, de limiter la prolifération des chenilles processionnaires. Nous installons également des nichoirs destinés aux huppes fasciées qui non seulement sont de très beaux oiseaux mais ont la particularité de se régaler des larves de ces chenilles, diminuant ainsi leur nombre.

Au lieu de raser la forêt tous les trente ans, nous prélevons environ 3 % du volume de bois sur pied chaque année. Nous suivons pour cela un processus de sélection qui vise à maintenir les arbres les plus robustes et à prélever les éléments plus faibles ou ayant un impact négatif sur les autres.

Le recrutement chez Couach

Un intervenant : *Quand vous avez racheté Couach, une partie des salariés étaient partis et, comme vous l'avez souligné, ce sont souvent les meilleurs qui s'en vont les premiers. Comment avez-vous réussi à attirer des personnes qualifiées et motivées en nombre suffisant pour reconstituer les équipes ?*

Florent Battistella : Nous avons fait appel à notre réseau, puis nous avons procédé par cooptation à partir des personnes déjà recrutées. La plupart ont laissé derrière elles des postes et des salaires beaucoup plus confortables pour venir nous rejoindre. Nous réfléchissons à la façon d'ouvrir le capital afin de partager la valeur créée.

Int. : *Sans doute s'agit-il de personnes qui s'ennuyaient un peu dans leur emploi précédent ?*

F. B. : Leurs points communs sont d'aimer le risque, d'avoir envie de participer à un projet valorisant et de se passionner par le challenge entrepreneurial.

Int. : *Avez-vous eu du mal à recruter le personnel d'exécution, notamment pour certains métiers un peu spécialisés ?*

F. B. : En France, on trouve généralement toutes les compétences que l'on cherche et ces compétences sont solides. Encore faut-il que les personnes acceptent de travailler dans un environnement toujours plus exigeant et performant.

Nous dessinons nos bateaux de façon à réduire la complexité des tâches. Cela facilite l'adéquation entre la compétence et la mission. En revanche, pour certaines opérations très ingrates, comme l'application et le polissage des enduits de coques et super structures, il est très difficile de trouver des partenaires locaux. Nous faisons alors appel à des partenaires européens.

Int. : *En arrivant chez Couach, vous avez pris la suite de deux dirigeants qui s'étaient livrés à des malversations et avaient laissé une image détestable. Quelle promesse avez-vous faites aux salariés pour gagner leur confiance ?*

F. B. : Je ne sais pas si nous avons gagné leur confiance, seul le temps le dira. Si une promesse a été faite, c'est celle de tout faire pour remplir le chantier et en même temps de leur demander toujours plus d'efficacité dans leur travail. L'excellence est à ce prix.

Financer la croissance

Int. : *Comment avez-vous financé le passage d'un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros à 80 millions d'euros ?*

F. B. : Pour faire face à la commande saoudienne, nous avons besoin de 25 millions d'euros de fonds de roulement. La Coface (Compagnie française d'assurances pour le commerce extérieur) a accepté de nous financer... à condition que nous apportions une contre-garantie de 100%. Nous nous sommes donc financés sur nos fonds propres. L'attitude de la Coface est un peu dure dans la mesure où cette commande entraînait la création de cent cinquante emplois directs et permettait d'exporter des produits français vers un pays reconnu comme solvable, même s'il rencontre quelques difficultés actuellement. Cela fait partie des difficultés rencontrées dans notre pays...

Int. : *Quel est votre potentiel de croissance sur votre site actuel ? Avez-vous la place de construire de nouveaux bâtiments ?*

F. B. : Surtout pas de mètres carrés supplémentaires ! La solution réside dans l'accélération des flux, ce qui nécessite une meilleure maîtrise des processus en matière de qualité, de design, de logistique, de fabrication, de finances, de ressources humaines, etc. Toute l'entreprise doit se mobiliser.

Aujourd'hui, il nous faut sept à huit semaines pour construire un bateau. Demain, nous devons être capables de le faire en trois ou quatre semaines. Cette division des délais par deux équivaudra à un doublement des surfaces existantes...

Une activité en montagnes russes

Int. : *Comment avez-vous trouvé les compétences supplémentaires dont vous aviez besoin pour cette montée en charge ?*

F. B. : Pour certains sous-ensembles, nous avons mobilisé des sous-traitants. Par exemple, nous avons fait concevoir, réaliser et poser les harnais électriques par un seul partenaire, sans quoi nous aurions dû embaucher et surtout former cinquante personnes supplémentaires.

Par ailleurs, nous avons largement fait appel à des intérimaires afin d'anticiper la fin de ce gros contrat d'intercepteurs, qui interviendra dans quelques mois.

Int. : *N'importe quel consultant en stratégie vous aurait dit qu'il était risqué d'accepter une telle commande...*

F. B. : Oui, il y avait un risque. Mais cela a aussi été l'opportunité d'enclencher une transformation profonde du chantier. Nous sommes fiers de l'avoir remis d'équerre et d'en avoir fait un bel outil, même si nous avons encore mille choses à faire. Maintenant, le défi est de le remplir à nouveau et, pour cela, d'obtenir de nouvelles commandes. Nous répondons à beaucoup d'appels d'offres concernant le secteur de la défense, secteur dans lequel nous avons désormais fait nos preuves. Actuellement, le montant cumulé des devis que nous avons réalisés est supérieur au milliard d'euros. Tous concernent des fabrications en série, allant de dix à quatre cents bateaux. Notre objectif est de devenir le numéro un mondial de l'intercepteur rapide. Notre prochain modèle ira encore plus vite que l'actuel, coûtera significativement moins et pèsera 30 % de moins. Les bénéfices pour nos clients doivent être réels.

Nous cherchons également à développer notre activité yacht en renforçant nos équipes avec des spécialistes du domaine, aussi bien pour la conception que pour la vente.

Enfin, nous venons de terminer le développement du premier hors-bord Couach, long de 14 mètres, propulsé par 1 000 CV. Il est actuellement en cours de test en mer.

Au total, nous espérons pouvoir stabiliser notre chiffre d'affaires autour de 50 à 60 millions d'euros par an dans les années qui viennent.

L'implication des actionnaires

Int. : *À vous écouter parler de Couach, on pourrait croire que vous êtes le directeur général de l'entreprise, car vous êtes manifestement très impliqué dans sa gestion. Or, vous avez des participations dans quarante sociétés. Comment faites-vous ?*

F. B. : Nous – car je ne suis pas seul – ne sommes directeurs d'aucune de ces sociétés. En revanche, nous passons beaucoup de notre temps à leur rendre visite, à discuter avec leurs dirigeants. Les entrepreneurs sont souvent très seuls. Un de nos rôles est de leur tendre un miroir, d'échanger avec eux, de les challenger encore et encore, mais ce sont eux, in fine, qui prennent les décisions.

Int. : *Êtes-vous systématiquement actionnaire majoritaire ?*

F. B. : Nous le sommes en général, mais nous savons aussi gérer des prises de participation minoritaires. Cela dit, cela ne change rien à notre façon de travailler. L'objectif est de faire en sorte que le dirigeant dispose de tout ce dont il a besoin pour réussir. Si les machines fonctionnent avec les bons paramètres, si la vision est là, si les collaborateurs se sentent bien dans leur travail, nous sommes convaincus que les résultats suivront.

Les relations entre les sociétés

Int. : *Les quarante entreprises dans lesquelles vous avez investi entretiennent-elles des relations entre elles ?*

F. B. : Nous les y encourageons, même quand elles ne relèvent pas du même secteur d'activité. Entre deux chefs d'entreprises, au moins 60% des préoccupations sont communes. Nous les incitons aussi à se rendre des services. Une de nos sociétés a conçu un triporteur électrique pour faire des livraisons à domicile. La propulsion du triporteur a été dessinée par les équipes R&D Couach, l'assemblage réalisé dans une usine aéronautique de Toulouse et deux entreprises du groupe l'utilisent pour leur logistique interne.

■ Présentation de l'orateur ■

Florent Battistella : Physicien et entrepreneur actionnaire; il a occupé divers postes opérationnels chez IBM Microelectronics, Valeo et Solectron; il a été directeur général de Converteam jusqu'en 2011.



Diffusion mars 2018
