

Revitaliser l'industrie grâce à l'innovation

par

■ **Antonio Molina** ■

Président du pôle de compétitivité Matikem
Président du conseil de surveillance de Mäder

En bref

Pour sauver des emplois menacés, Antonio Molina rachète, en 1993, une entreprise de peinture que son propriétaire voulait délocaliser et définit une ambitieuse stratégie de développement: croissance externe pour en faire une entreprise nationale puis internationale, choix du marché de l'industrie ferroviaire pour éviter des dépenses de marketing, investissement dans la R&D à hauteur de 10% du chiffre d'affaires, structuration de la recherche avec une filiale dédiée, diversification vers l'automobile et l'aéronautique, chaque fois sur les segments les plus technologiques. Grâce à la priorité donnée à l'innovation, Mäder est devenue, en quinze ans, le leader européen de son domaine. Elle est passée de quatre-vingt à huit cents salariés et a multiplié son chiffre d'affaires par vingt. Antonio Molina applique désormais la même stratégie au pôle Matikem et à son programme VEREM, centré sur les systèmes de matériaux complexes, avec l'objectif de faire de la nouvelle région Nord-Pas-de-Calais-Picardie la place forte de la bioéconomie en Europe.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des 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 la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} décembre 2015):

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR³ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

■ Exposé d'Antonio Molina

En 1993, l'entreprise Corsain, dont ma belle-mère était directrice financière, était en passe d'être rachetée par le groupe Lafarge. L'usine, située à Marœuil, près d'Arras, fabriquait de la peinture destinée pour 50 % à la décoration, et pour 50 % aux wagons de chemin de fer et à l'industrie en général. Elle employait quatre-vingt personnes et le projet de Lafarge était de la déplacer à soixante kilomètres de là. Or, il s'agissait de la seule usine de Marœuil et la perspective de son départ représentait une catastrophe pour le village. À l'époque, j'étais analyste financier et, après avoir étudié les comptes de l'entreprise, j'ai décidé de la racheter en LBO (*Leveraged Buy-Out*) avec les cadres de l'entreprise, "au nez et à la barbe" de Lafarge. Aujourd'hui, l'usine existe toujours et emploie une centaine de personnes qui continuent à fabriquer de la peinture décorative.

La stratégie

Après le rachat, nous avons réfléchi à la meilleure façon de développer l'entreprise.

Pour l'essentiel, elle vendait ses peintures dans un rayon de cinquante kilomètres autour d'Arras. Nous avons décidé d'en faire une entreprise nationale, puis internationale. Le marché de la peinture est forcément multidomestique, car il ne s'agit pas seulement de vendre un produit, mais aussi et surtout du service, ce qui nous oblige à être proches de nos clients.

Il nous a également semblé qu'il fallait choisir entre le marché de la peinture décorative et celui de l'industrie. Pour vendre de la peinture décorative, il faut être riche, car cela nécessite de gros moyens en marketing. Or, le LBO avait mobilisé toutes nos ressources financières. Nous avons donc opté pour l'industrie et décidé de devenir leader dans notre domaine, le ferroviaire. Nous avons atteint notre objectif puisque aujourd'hui, dans les trains français, il n'y a pas un gramme de peinture qui ne vienne de chez Mäder et, au niveau européen, notre concurrent immédiat représente moins de 50 % de notre chiffre d'affaires. Progressivement, nous nous sommes développés dans d'autres secteurs industriels, en nous efforçant chaque fois de prendre la première place.

Pour parvenir à ce résultat, nous avons pris, dès le début, une autre décision stratégique: améliorer fortement la qualité technique de nos produits en consacrant 10 % du chiffre d'affaires à la recherche, alors que nos concurrents n'allaient pas au-delà de 5 à 6 %. Aujourd'hui, la recherche emploie environ cent vingt-cinq personnes chez Mäder. Au bout de quelques années, nous avons décidé de segmenter et de structurer cette activité, car les raisonnements ne sont pas les mêmes selon qu'il s'agit de recherche fondamentale ou appliquée. Nous avons isolé la partie recherche sur le long terme dans une filiale, Mäder Recherche, qui a tout de suite travaillé en lien étroit avec l'université de Haute-Alsace. Notre laboratoire central de R&D se charge, pour sa part, de faire passer les innovations à un stade industriel. Enfin, les laboratoires "marchés" ont la responsabilité de rendre les produits vendables.

Équilibrer croissance externe et croissance endogène

Compte tenu de mon âge lorsque j'ai racheté l'entreprise, j'ai opté pour la croissance externe de préférence à la croissance organique, car cela va plus vite. J'ai proposé d'adopter un principe de "multiprise" plutôt que de "multientreprise": chaque société rachetée devait pouvoir se "brancher" sur le Groupe et communiquer avec lui pour partager les connaissances et les accroître. Nous avons donc privilégié les entreprises possédant des technologies que nous ne connaissions pas, de façon à constituer peu à peu un système encyclopédique.

Dans cette démarche, nous nous sommes cependant fixé une contrainte: ne pas grossir de plus de 50 % en croissance externe, de façon à ne pas trop nous exposer aux problèmes sociaux qui accompagnent souvent les fusions-acquisitions. Lorsqu'un chef d'entreprise est confronté à un problème social, il a tendance à y consacrer tout son temps, au lieu de s'occuper du reste, qui est pourtant fondamental. Grâce à ce principe, les personnes

que nous avons dû licencier au cours de nos vingt et une acquisitions se comptent sur les doigts d'une main. Comme 50 % de la croissance était endogène, il y avait toujours de la place pour tout le monde.

De Marceuil à la Chine et à l'Inde

Notre première acquisition a eu lieu dès 1996, avec la société Bolloré Jival, qui fabriquait des peintures industrielles destinées au marché de l'aviation et à l'industrie générale. Au passage, elle nous a apporté ses lettres de noblesse : cette société est la plus ancienne entreprise de peinture au monde. Elle a été fondée au moment de la Révolution française, par un artiste peintre qui avait mis au point un vernis pour protéger ses tableaux. Un siècle plus tard, lors de l'Exposition universelle de Paris, en 1870, elle a reçu une médaille d'or pour ses « émaux à froid pour tubes de vélocipèdes ». D'une certaine façon, cette récompense préfigurait la stratégie actuelle du Groupe, tournée vers l'industrie du transport et les notions d'économie d'énergie et de durabilité.

En 1999, l'hexagone commençait à être trop petit pour nous. Nous avons eu l'opportunité de racheter le groupe suisse Mäder, qui était un peu la "Rolls-Royce" de la peinture industrielle. Ce groupe était confronté à un énorme problème. À la suite d'un accident dans une usine chimique qui avait entraîné une grave pollution du Rhône, les normes fixées par la Suisse étaient devenues plus sévères. Or, Mäder était en train d'achever un chantier et les nouvelles contraintes se sont traduites par un surcoût de 30 millions d'euros. Nous connaissions bien ce groupe, avec lequel nous avions des contrats de licence. Le montage financier a été un peu complexe, car son chiffre d'affaires équivalait au nôtre, mais l'opération a finalement pu être menée à bien en un an et demi seulement.

Cette acquisition nous a donné une couverture géographique beaucoup plus étendue, avec une usine en Suisse et des implantations commerciales en Allemagne. Nous avons décidé de transformer ces sites commerciaux en sites de production et nous avons poursuivi les rachats d'entreprises en Allemagne, puis en Chine, où Alstom nous a sollicités pour la peinture des soixante-quatre premiers TGV, et désormais également en Inde.

Aujourd'hui, nous sommes présents dans 14 pays. Notre chiffre d'affaires est passé de 10 millions d'euros en 1993 à 200 millions, et de 80 salariés à 870, dont 360 en France, 200 en Suisse, 200 en Allemagne et 70 en Chine.

Pour financer cette croissance, nous avons dû faire appel à des banques et à des fonds d'investissement, avec deux grandes règles : ils devaient rester minoritaires dans le capital et il n'y avait pas de versement de dividendes, car c'était incompatible avec le fait de consacrer 10 % du chiffre d'affaires à la R&D. Tous les financeurs ont accepté ce principe sans difficulté : ils réalisent leur plus-value au moment de la sortie du capital.

La polymérisation par rayonnement ultraviolet

En 2000, quand nous avons racheté Mäder, j'ai senti que l'une des technologies développées par ce groupe, la polymérisation par rayonnement ultraviolet, était promise à un grand avenir. Elle présentait de nombreux intérêts : pas de solvants, pas d'évaporation et une consommation énergétique beaucoup plus faible.

À l'époque, cette technologie était encore balbutiante et tout le monde considérait qu'elle ne donnerait jamais de résultats. Aujourd'hui, nous avons réussi à mettre au point un procédé qui permet de passer de l'état liquide à l'état solide en un dixième de seconde, avec une dépense d'énergie très faible, mais très ciblée. Nous nous sommes en effet rendu compte que toutes les longueurs d'onde des UV n'étaient pas intéressantes : de 200 à 280 nanomètres, par exemple, elles ne produisent, avec notre procédé, que peu de polymérisation alors qu'elles consomment beaucoup d'énergie et sont extrêmement cancérigènes. Nous avons mis deux ou trois ans à scanner toutes les fréquences des UV et nous avons identifié la plage très étroite des longueurs d'onde présentant un intérêt pour notre technologie.

Après des années de travail et un certain nombre de thèses de doctorat, nous nous sommes livrés à des essais sur une ligne de production en continu de bandes d'aluminium prélaquées. Les économies d'énergie par rapport à un procédé conventionnel sont d'un facteur 5 000 ! Nous continuons à progresser dans cette technologie,