

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²

ANRT

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 SA

Danone

EADS

EDF

Erdyn

ESCP Europe

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

Fondation Crédit Coopératif

Groupe ESSEC

HR VALLEY²

HRA Pharma

IDRH

IdVectoR¹

La Fabrique de l'industrie

La Poste

Lafarge

Mairie de Paris

MINES ParisTech

Ministère de l'Économie,

du Redressement productif et du

Numérique, direction générale des

Entreprises

NEOMA Business School

OCP SA

Orange

PSA Peugeot Citroën

Saint-Gobain

SNCF

Thales

Total

UIMM

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources technologiques et innovation

² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} septembre 2014)

**DE LA CONSTRUCTION
DE VOILIERS DE COMPÉTITION
À L'INDUSTRIE**

par

Dominique DUBOIS

Président du groupe Carboman et de la société Multiplast

Séance du 15 avril 2014

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Depuis les années 1980, Multiplast s'est fait connaître par un palmarès exceptionnel dans la course au large avec des voiliers en composite : cinq fois vainqueur du Trophée Jules Verne, l'entreprise trône le marché des navires de compétition. Mais ce marché est soumis aux aléas géopolitiques et économiques : les guerres du Golfe de 1991 et 1997, la crise des *subprimes* de 2007 l'ont mise en péril. De plus, l'instabilité sociale et fiscale française arrive à faire craindre aux clients de commander des bateaux en France. Une diversification majeure est alors décidée : proposer des structures en composite aux entreprises de l'aéronautique, des transports, de la défense, etc. C'est passer de l'artisanat à l'industrie, ce qui représente une vraie rupture. Multiplast surmonte les obstacles tout en s'alliant à une société originale, constructeur des doubles vainqueurs suisses de la Coupe de l'America... et de l'avion solaire de Bertrand Piccard, Solar Impulse.

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

EXPOSÉ de Dominique DUBOIS

Multiplast a été créée en 1981 par un architecte génial, Gilles Ollier, qui dessinait des bateaux de course exceptionnels. Son premier catamaran, une commande de Jet Services, mesurait une douzaine de mètres et devait être composé de verre, d'époxy et de mousse. Aucun chantier naval ne voulant en assurer la construction, Gilles Ollier a loué un hangar situé à Carquefou, dans la banlieue de Nantes, et a construit le bateau lui-même. La taille des catamarans suivants ne cessant d'augmenter, leur mise à l'eau devenait de plus en plus complexe à partir de Carquefou. La ville de Vannes a offert à Multiplast de s'installer sur un terrain situé au bord du golfe du Morbihan et l'entreprise a déménagé. Jusqu'en 1990, elle a continué à construire exclusivement des catamarans dessinés par Gilles Ollier, avec un grand succès : ses bateaux gagnaient presque toutes les courses.

Au bout de dix ans, un nouveau type de voilier est apparu, le trimaran, et a commencé à remporter des victoires. Or, Gilles Ollier n'était connu que pour ses catamarans. Une évolution s'est alors produite dans l'entreprise, avec la volonté de s'ouvrir davantage sur l'extérieur. Gilles Ollier s'est mis un peu en retrait et Multiplast a commencé à construire des bateaux dessinés par d'autres architectes comme Nigel Irens ou Vincent Lauriot-Prévoist.

Premiers pas dans l'industrie

En 1999, après la livraison de trois catamarans de 30 mètres destinés à la course autour du monde organisée par Bruno Peyron, les équipes se sont retrouvées au chômage technique pendant six mois. Les cigarettiers et alcooliers ayant désormais l'interdiction de faire de la publicité et par conséquent de sponsoriser des courses, les commandes avaient tendance à se raréfier.

Par chance, Thales est venu consulter Multiplast sur la réalisation d'un simulateur de vol pour un hélicoptère de combat. Il s'agissait de construire une sphère de 7,30 mètres de diamètre destinée à reconstituer le poste de pilotage. La tolérance était de plus ou moins 1,5 millimètre et la sphère devait être extrêmement rigide, sans quoi les images se brouilleraient. Au terme de la consultation, Multiplast figurait parmi les cinq candidats envisageables et Thales lui a donné la préférence. Il a offert ainsi à notre société sa première commande dans le domaine industriel. C'était d'autant plus méritoire que nous ne disposions à l'époque que d'un seul hall de 5 mètres de hauteur sous charpente : la pièce a dû être réalisée en quartiers et assemblée sous tente à l'extérieur. À partir de cette première commande, Multiplast a fabriqué une dizaine de simulateurs de vols. Huit d'entre eux ont été installés à l'école de pilotage du Luc et les deux derniers ont été livrés il y a deux ans à Lucerne, en Suisse.

Travaux publics, aéronautique, construction navale

Je suis ingénieur en travaux publics et après avoir travaillé pendant neuf ans dans un grand groupe du bâtiment, je me suis mis à mon compte. J'ai racheté plusieurs petites entreprises nantaises. En 2005, pressentant que le bâtiment allait connaître une crise, j'ai revendu ces sociétés au groupe Léon Grosse. Du jour au lendemain, je me suis retrouvé avec un gros chèque et plus de travail. J'ai cherché un secteur avec de la technologie et de la croissance. Je voulais également me mettre à l'abri de la concurrence que j'avais connue dans le bâtiment, avec de simples maçons qui s'improvisaient entrepreneurs et obtenaient sans peine des marchés, grâce au système d'assurance couvrant la garantie décennale.

J'ai opté pour une entreprise de l'aéronautique, Qualité Services Atlantique, qui réalisait des opérations d'ajustage, de redressage et de contrôle pour un client unique, Airbus. Les 24 salariés de l'entreprise travaillaient exclusivement à la main. Ils étaient capables de redresser des pièces de cinq mètres de long à l'aide de maillets de bois et en respectant des tolérances de deux dixièmes de millimètre. J'ai développé cette entreprise pendant près de dix ans et je viens de la revendre au groupe Mécachrome.

L'essor des composites

Au moment où j'ai racheté Qualité Services Atlantique, en 2005, l'A380 venait d'être lancé et il comprenait 15 % de matériaux composites. Dans l'A350, qui va bientôt entrer en phase de production, on en trouve 57 %. Le 787 Dreamliner de Boeing en comprend 75 % et, dans le futur A320, il est probable que la part du carbone sera encore plus importante. Cela signifie que toutes les entreprises qui sont aujourd'hui centrées sur l'utilisation de l'aluminium, du titane et d'autres matériaux durs, vont devoir en très peu de temps se mettre aux matériaux composites.

J'ai compris que si mon entreprise continuait à ne travailler que sur des pièces en aluminium, elle n'aurait rapidement plus aucune valeur. Je me suis donc mis à la recherche d'une société fabriquant des pièces en matériaux composites pour l'aéronautique. J'en ai trouvé de deux types : des sociétés dont le prix était trop élevé pour le capital dont je disposais ; d'autres plus petites, mais extrêmement endettées. L'A380 avait pris tellement de retard que les sous-traitants, obligés de réaliser de gros investissements, se retrouvaient exsangues.

J'ai alors essayé d'identifier des fournisseurs de deuxième rang qui auraient des capacités leur permettant d'espérer rejoindre le premier cercle. J'ai entendu parler du chantier naval de Gilles Ollier par mon assureur, qui était aussi celui de Multiplast. Les négociations ont duré pendant deux ans et demi, au terme desquels, en 2009, j'ai racheté Multiplast.

Le marché des bateaux de compétition

Il y a dix ans, il existait en France une dizaine de chantiers navals capables de construire des bateaux de compétition de très haut niveau. En 2009, il n'en restait que quatre. Aujourd'hui, nous sommes seulement deux entreprises françaises à pouvoir le faire.

Cette évolution s'explique par le niveau d'exigence technique de ce secteur, comparable à celui de la Formule 1. Si l'on construisait aujourd'hui une voiture de Formule 1 sur un modèle conçu il y a dix ans, elle terminerait la course à quatre ou cinq tours d'écart avec le vainqueur. De même, on n'a jamais vu un bateau ancien gagner une Volvo Ocean Race ou une Coupe de l'America. Un bateau de compétition est conçu pour une seule course et il est dépassé dès la suivante.

Le faible nombre de chantiers navals s'explique aussi par la taille réduite du marché. Multiplast fabrique à peu près deux des cinq ou six bateaux neufs pour le Vendée Globe, qui est organisé tous les quatre ans. Nous construisons aussi un bateau pour la Coupe de l'America tous les quatre ans, à condition toutefois de disposer d'un budget : lors des deux dernières courses, aucun bateau n'a été construit en France. S'y ajoute un maxi trimaran par an pour la Route du Rhum, et enfin des monotypes, c'est-à-dire des séries de bateaux identiques qui permettent de réaliser des économies d'échelle sur les frais d'architecture, les moules et l'outillage. La Solitaire du Figaro et l'ORMA (Ocean Racing Multihull Association) ont ainsi opté pour des MOD 70, des trimarans de 70 pieds.

C'est également la solution que nous avons suggérée pour la Volvo Ocean Race, dont les prototypes coûtaient environ 10 millions d'euros chacun, ce qui conduisait à une raréfaction inquiétante du nombre de candidats. Les premières éditions de cette course comptaient une vingtaine de concurrents et l'avant-dernière seulement six, dont un concurrent chinois utilisant un modèle de la génération précédente. Volvo a accepté de passer à des monotypes et a lancé un appel d'offres pour la construction de sept monotypes à 5 millions d'euros la pièce, qui devaient être construits en 22 mois.

Aucun chantier naval au monde n'était capable de relever un tel défi. Pour y répondre, nous nous sommes associés à Persico, chantier italien qui avait déjà construit un bateau pour Abu Dhabi, l'un des sponsors de la course ; à Décision, chantier suisse qui avait participé à la Whitbread Round the World Race et avait construit les grands Mistral, c'est-à-dire les

premiers grands bateaux de série de compétition ; et enfin, à Green Marine, un chantier anglais, en sachant que dans l'univers de la Volvo Ocean Race, qui est très anglo-saxon, il valait mieux que le chef de file soit britannique. C'est notre capacité à nous constituer en groupement qui nous a permis de remporter l'appel d'offres. Les sept bateaux seront construits pour couvrir deux courses et il n'y aura donc pas de nouvelle commande avant six ans.

Au total, notre carnet de commandes ne comprend que six ou sept bateaux par an, avec un budget d'environ 15 millions d'euros. Nous ne pouvons pas espérer trouver de relais de croissance dans ce secteur, d'autant que nous sommes soumis à une concurrence de plus en plus rude de la part de chantiers situés en Europe, mais aussi en Afrique du Sud, aux Émirats arabes unis, en Nouvelle Zélande ou même en Chine, avec par exemple une entreprise de 250 salariés qui est la filiale d'une société australienne.

La fibre de carbone

Selon une formule prêtée à Sénèque, « *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va* ». En rachetant Multiplast en 2009, j'avais l'ambition de faire accéder cette entreprise au marché de l'aéronautique et de bénéficier ainsi de la croissance du marché mondial de la fibre de carbone, qui est de 15 % par an.

Le succès de la fibre de carbone s'explique par ses performances exceptionnelles : le carbone est quatre fois plus résistant que l'aluminium, et quatre fois plus léger. Aujourd'hui, la coque d'un bateau de compétition est constituée de deux peaux de carbone pesant 1,2 kilogramme au mètre carré et réunies par une âme en nid d'abeille de 20 à 30 millimètres d'épaisseur. Au total, le poids n'excède pas 4 kilogrammes par mètre carré. Pour les Classe C du championnat du monde, la coque est constituée de deux peaux de 120 grammes par mètre carré, réunies par un nid d'abeille de 3 millimètres d'épaisseur. Quant aux ailes rigides des Class America, elles sont composées d'une fine dentelle de 17 grammes de carbone par mètre carré.

Ce matériau coûte très cher. Pour des pièces industrielles de série d'une certaine épaisseur, le prix est de 400 à 500 euros par kilogramme. Pour les produits de très haute technologie dans l'aéronautique, il peut s'élever à 10 000 euros/kilogramme. Le carbone permet cependant d'atteindre des performances qui n'auraient jamais été envisageables avec des matériaux traditionnels.

L'industrie se mérite

Les clients qui nous achètent des bateaux de compétition savent que s'ils ne prennent pas de risques, ils ne peuvent pas gagner. Les performances que nous parvenons à réaliser sur ces produits nous sont très utiles pour trouver de nouveaux marchés dans l'industrie. Mais pour développer nos activités industrielles, nous avons dû remplir un certain nombre de conditions.

La première consistait à instaurer un contrôle de qualité. La responsable qualité de mon entreprise aéronautique de Nantes a accepté d'être mutée à Vannes. Comme elle connaissait bien l'aéronautique, elle a mis en place chez Multiplast un système de management de la qualité correspondant aux attentes d'Airbus. Nous en sommes actuellement à la phase de certification ISO.

Nous avons également dû nous adapter aux normes industrielles en matière de HSE (hygiène, sécurité, environnement). J'ai fait peindre les sols de l'atelier avec de la peinture anti-poussière, de façon à ce que les industriels visitant l'entreprise retrouvent l'environnement qui leur est familier. Nous avons également mis en place le tri sélectif des déchets. Puis j'ai proposé à la responsable HSE de l'entreprise de Nantes d'être mutée à Vannes pour qu'elle mette en place, là encore, un dispositif HSE conforme à ce qu'attendent les industriels.

Nous avons, par ailleurs, dû nous doter d'un service méthode, car les dossiers que nous traitons sont de plus en plus complexes. Dans certains cas, la documentation technique pèse plus lourd que la pièce à réaliser...

Pour pouvoir travailler pour l'industrie, nous avons également dû nous familiariser avec le logiciel CATIA de chez Dassault. Nous avons embauché quelqu'un qui savait déjà utiliser ce programme et qui s'est chargé d'acheter la version convenant à nos projets.

Une dernière difficulté devait être surmontée : nous avons beaucoup de mal à trouver des ouvriers qualifiés. La coque d'un trimaran de 30 mètres se fabrique en deux morceaux. Si, par malheur, un ouvrier oublie un film protecteur entre deux couches de carbone avant de procéder à la cuisson, la pièce sera bonne à jeter à la poubelle. C'est un risque que nous ne pouvons pas prendre. C'est pourquoi, outre les systèmes de management et de contrôle mis en place à tous les niveaux, nous nous sommes donné les moyens de disposer d'une main-d'œuvre de qualité en créant notre propre centre de formation.

Les résultats

Passer d'une activité "d'artisan aux doigts d'or" à une activité d'industriel d'excellence nécessite un investissement considérable en hommes, en *process*, en moyens, en structures. Mais le jeu en vaut la chandelle.

Aujourd'hui, nous réalisons des prototypes et des outillages pour Airbus, mais également pour six divisions différentes de Thales (radars, radômes sous-marins pour des frégates, pièces de drones, outillage pour le satellite ExoMars...). Nous participons par ailleurs à un programme de recherche et développement avec un constructeur de paquebots français. Nous fabriquons aussi des objets pour Baccarat, par exemple des lustres en carbone.

L'industrie représente désormais 40 % de nos activités, alors que notre chiffre d'affaires dans la construction navale est resté le même. Nous sommes passés de 49 salariés en 2009 à une centaine aujourd'hui.

Nous devons maintenant nous développer à l'international, et pour cela, la meilleure méthode à mes yeux est de racheter des entreprises à l'étranger ou de nous associer avec elles. C'est ce que nous venons de faire avec le chantier naval Suisse Décision SA, qui a connu un peu le même parcours que Multiplast. Après avoir fabriqué des bateaux de compétition pour le Vendée Globe ou la Coupe de l'America, Décision a fabriqué la structure composite de l'avion Solar Impulse mais également des boîtiers de montres en carbone pour des marques de luxe.

Nous avons désormais uni nos forces au sein du Groupe Carboman S.A, qui possède 100 % de Décision et 100 % de Multiplast. Je préside ce groupe et je détiens 50 % de ses parts. Le deuxième actionnaire en possède 45 %, et l'ancien président de Décision, 5 %. Ensemble, nous allons partir à la conquête de l'Angleterre ou de l'Allemagne, ce qui sera probablement plus facile depuis la Suisse que depuis la France.

DÉBAT

Et la plaisance haut de gamme ?

Un intervenant : *Pour élargir votre marché, peut-être pourriez-vous chercher des clients fortunés qui aimeraient s'offrir des bateaux de compétition.*

Dominique Dubois : François Bich (le fabricant des briquets Bic) vient de racheter l'ancien catamaran Orange II de Bruno Peyron, qui avait obtenu le Trophée Jules Verne, record du tour du Monde à la voile en équipage, et nous a demandé de le transformer en yacht. Mais ce genre de commande est extrêmement marginal.

Int. : *Pourquoi ne pas construire des bateaux de plaisance haut de gamme ?*

D. D. : Vous ne pouvez pas demander à quelqu'un qui construit des Formule 1 de produire des voitures de série. Au mieux, il pourra vous proposer une McLaren ou une Bugatti, et il n'y a pas beaucoup de clients pour ces voitures-là non plus... Les grands yachts sont généralement fabriqués dans des pays à bas coûts. Je préfère chercher à exploiter nos technologies de pointe du côté de l'industrie. Nous travaillons par exemple avec Thales Alenia Space à l'application de couches minces sur des panneaux de satellite. Nous pouvons apporter davantage de valeur ajoutée dans ce secteur, ou dans celui des drones militaires, que dans la plaisance.

Des pièces de grande taille

Int. : *Pourquoi ne pas fabriquer vous-mêmes des drones ?*

D. D. : Nous n'avons pas d'architectes concepteurs de drones et même si c'était le cas, nous ne disposerions pas du réseau pour les vendre.

Int. : *À côté des drones militaires, il existe un marché civil important.*

D. D. : Il s'agit d'appareils de 30 centimètres de côté, que n'importe qui peut fabriquer. Notre spécialité est de construire des pièces de grande taille, jusqu'à 48 mètres de long. En 2010, nous avons fait construire un four de 32 mètres de long sur 7 mètres de large et 4,50 mètres de haut. C'est le plus grand four d'Europe et il en coûte 2 000 euros rien que pour le mettre en route. Nous sommes, par ailleurs, en train d'acheter un autoclave qui mesurera 1,50 mètre de diamètre et 13 mètres de long.

Int. : *Le secteur des voitures hybrides à gaz comprimé semble plein d'avenir. Pourriez-vous envisager la fabrication de réservoirs pour ces véhicules ?*

D. D. : Nous venons d'acheter une machine à dépose automatique de fibre de carbone, mais même avec cet équipement, notre activité reste essentiellement manuelle et nous ne pouvons donc pas envisager de travailler pour l'automobile. En revanche, nous menons des études avec le pôle EMC2 et l'IRT (Institut de recherche technologique) Jules Verne sur la fabrication de réservoirs d'hydrogène de grande taille. Les champs d'éolienne produisent de l'énergie intermittente qui peut être valorisée en fabriquant de l'hydrogène par électrolyse. Se posera alors la question du stockage d'hydrogène et nous étudions la réalisation de citernes de 12 à 15 mètres de long.

La ressource carbone

Int. : *Votre accès à la ressource carbone est-il sécurisé et pérenne ?*

D. D. : Il y a vingt-cinq ans, il fallait importer le carbone depuis le Japon. Aujourd'hui, on en trouve facilement en Allemagne, en Angleterre, et aussi en France. Nous achetons le fil de

carbone sous forme de nappes pré-imprégnées de résine, ce qui permet de choisir l'exacte proportion de résine nécessaire pour chaque partie du bateau afin de ne pas l'alourdir inutilement.

La difficulté vient surtout du fait que le prix du carbone est lié au cours du dollar. Pour sécuriser le prix final d'un bateau, nous devons payer 30 % du coût du carbone à la commande. Le prix est alors bloqué pendant tout le temps de la construction du bateau (un an à un an et demi), avec des livraisons échelonnées au fur et à mesure de nos besoins.

Dans l'aéronautique, nos clients nous demandent de prendre des engagements de prix fermes, souvent sur huit ou dix ans. Pour fixer l'offre, je m'appuie sur l'évolution du prix de la nappe de carbone depuis quinze ans et sur l'évolution du coût de la main-d'œuvre depuis quatre-vingts ans. Je trace des fuseaux et je positionne mes prix en haut du fuseau. Je donne le choix à mes clients entre un prix ferme en euros, un prix ferme en dollars, et un prix en euros avec une formule de révision. En général, ils préfèrent la troisième option.

La répartition des coûts

Int. : *Quelle est la part de l'investissement et des dépenses récurrentes dans la fabrication d'un bateau ?*

D. D. : À partir de la pièce mère, généralement fabriquée en bois car trop grande pour passer sous une fraiseuse, nous préparons le moule qui servira à produire la pièce finale. Un moule coûte environ 2 000 euros par mètre carré. Dans le cas d'un monotype, les mêmes moules peuvent servir à produire plusieurs coques, ce qui réduit le prix.

La part de la main-d'œuvre est extrêmement importante. Pour les pièces uniques, l'ouvrier "prototypiste" découpe à la main les renforts de carbone qui doivent être placés à tel ou tel endroit de la coque. Cela peut représenter jusqu'à 200 heures de travail par kilogramme de carbone. Pour les pièces multiples (à partir de trois exemplaires), on peut recourir au *kitting*, c'est-à-dire demander à des sous-traitants de découper le tissu de carbone à la taille exacte grâce à des machines à commande numérique. Ils numérotent les morceaux dans l'ordre où ceux-ci doivent être posés, en sachant que l'on doit parfois superposer jusqu'à 70 couches. À partir de six ou sept pièces identiques, le *kitting* permet d'économiser environ 25 % de main-d'œuvre.

Le référencement

Int. : *Il est souvent difficile pour une PME de se faire référencer dans un grand groupe. Comment avez-vous procédé ?*

D. D. : C'est effectivement très difficile. Le premier obstacle consiste à identifier à quelle personne on doit s'adresser : envoyer une plaquette au secrétariat ne servirait à rien...

Grâce à ma société Qualité Services Atlantique, je suis parvenu à nouer des contacts chez Airbus, mais je n'ai toujours pas obtenu le référencement. Cela ne devrait plus tarder maintenant.

Pour le groupe Safran, nous avons dû attendre deux ans et demi. Nous sommes passés par un responsable de la filiale belge, que le skipper du bateau Safran, Marc Guillemot, connaissait.

Les investissements

Int. : *Quelle est l'ampleur de vos investissements ?*

D. D. : Notre chiffre d'affaires était de 7,6 millions d'euros en 2013 et il devrait atteindre 9 millions en 2014. L'an dernier, nous avons investi un million d'euros, entre autres pour acquérir une cabine de peinture de 23 mètres de long et pour construire la salle blanche qui accueillera la machine à déposer la fibre. Depuis quatre ans, nous avons investi au total 3 millions d'euros.

Int. : *Comment avez-vous financé ces investissements ?*

D. D. : Par l'emprunt. L'autre solution consiste à ouvrir le capital, ce que j'ai fait dans l'opération de fusion avec l'entreprise Suisse. Si je veux garder la majorité, je vais devoir accroître le capital et j'envisage pour cela de faire entrer une banque française dans ma holding.

Int. : *En principe, les banquiers n'aiment pas l'aventure. Qu'est-ce qui les pousse à vous faire confiance ?*

D. D. : Je ne leur vends pas de l'aventure, mais de l'industrie ! Moi-même, je n'aurais pas racheté Multiplast si cette société n'avait pas été déjà engagée dans l'industrie. Mon parcours a sans doute aussi de quoi les rassurer : avec Décision, j'en suis à ma dixième acquisition. Enfin, je rédige des plans de développement détaillés, ce qui n'est pas très courant chez les PME. Je leur explique qui sont mes concurrents, quels sont mes objectifs, comment je les ai définis, ce que j'en attends, la façon dont je compte valoriser les résultats pour passer à l'étape suivante, etc. Je leur montre aussi les dossiers d'appels d'offres que je remplis. L'an dernier, ils se sont montés à plus de 50 millions d'euros.

Int. : *Multiplast est-elle bénéficiaire ?*

D. D. : Oui, grâce au crédit d'impôt recherche (CIR) et au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE). C'est un peu triste car, si les charges étaient moins élevées, notre bilan serait tout à fait correct et ressemblerait à ceux de nos concurrents étrangers. Avec le CIR et le CICE, nous sommes comme un homme sur un escabeau avec la corde au cou, à redouter le moment où quelqu'un décidera d'enlever l'escabeau...

Le recrutement

Int. : *Qu'est-ce qui pousse un ingénieur à choisir Multiplast plutôt qu'Airbus ?*

D. D. : L'aventure, le plaisir, l'histoire que nous racontons, et aussi le cadre de travail, avec la vue sur le golfe du Morbihan et la plage toute proche. Lorsque nous annonçons la construction d'un bateau pour la Coupe de l'America, nous recevons deux cents lettres de candidature en quinze jours, venues du monde entier. À la fin de la construction, nous organisons des essais en mer, et chaque fois, un membre du chantier est présent à bord. Ce n'est d'ailleurs pas forcément un ingénieur. Les volontaires se bousculent ! Naviguer sur un trimaran de trente ou quarante mètres, c'est le bonheur total, une expérience inoubliable.

Int. : *Je comprends que la fabrication de bateaux de compétition puisse faire rêver, mais ce doit être nettement moins vrai pour les produits industriels ?*

D. D. : Avant mon arrivée, il y avait deux "clans" dans l'entreprise : ceux qui construisaient les bateaux et ceux qui travaillaient pour l'industrie. Les premiers avaient tendance à rouler des mécaniques. Le jour où les commandes de bateaux se sont interrompues, ceux qui fabriquaient les pièces industrielles ont pris leur revanche... et les autres sont venus très naturellement à l'activité industrielle.

À ceci s'ajoute le fait que les bateaux de course sont livrés un peu "bruts" en termes de finition : les renforts restent généralement visibles et, comme il faut constamment rogner sur le poids, la peinture est poncée jusqu'à ce que le carbone commence à réapparaître. Par comparaison, les antennes radars sont de véritables œuvres d'art. Quant aux lustres de Baccarat, leur vernis est contrôlé au *glossmètre*. C'est une grande source de fierté pour ceux qui les fabriquent. Il en va de même pour les ouvriers qui ont construit les 26 rotules destinées à des télescopes géants pour un programme mondial implanté sur les hauts plateaux du Chili. Elles pesaient 4,5 tonnes chacune et étaient réglées comme du papier à musique, avec des tolérances extrêmement faibles.

Il y a cinq ans, jamais nous n'aurions imaginé étudier les appels d'offres que nous recevons aujourd'hui. Toute une partie de l'industrie métallique est en train de basculer dans le composite, en particulier pour le matériel roulant. Les Japonais fabriquent déjà des trains en composite. Ils ont du mal à les vendre car ils rencontrent des problèmes de qualité, mais nous travaillons pour les résoudre. Nous sommes même sollicités pour Ariane VI ! Les matériaux composites sont beaucoup moins lourds que le métal, et j'espère bien que le futur lanceur sera fabriqué avec notre technologie.

Le tissu de PME

Int. : *Aidez-vous des petites entreprises de la région à passer, comme vous, des bateaux à l'industrie ?*

D. D. : La construction d'un bateau pour le Vendée Globe représente 25 à 30 000 heures de travail, soit 20 ETP (équivalent temps plein) sur un an. Celle d'un trimaran de compétition demande 50 à 60 000 heures. Jusqu'au dernier jour, l'activité est intense, puis on met le bateau à l'eau et le chantier se retrouve vide. Lorsque le projet suivant démarre, il faut commencer par fabriquer le moule, ce qui est le métier des menuisiers et non des stratifieurs. Gérer ces vagues d'activité successives est complexe.

Pour écraser les pics d'activité, nous faisons appel au tissu des entreprises locales, généralement des structures de cinq à huit personnes. Nous essayons de conserver les pièces structurelles, qui engagent la responsabilité de l'entreprise, et nous leur sous-traitons les moules, les capots moteurs, les pièces de mobilier, etc. Notre responsable qualité audite ces entreprises et les aide à mettre en place un système de contrôle qualité. Cela leur permet de progresser et c'est bénéfique pour nous comme pour elles.

L'arrivée dans l'entreprise

Int. : *Vous parlez de votre métier avec passion et compétence, mais lorsque vous êtes arrivé en 2009, en venant du bâtiment et de l'aéronautique, vous étiez novice. Comment avez-vous été accueilli ?*

D. D. : La première question que l'on m'a posée en arrivant était : « *Vous naviguez ?* », à quoi j'ai répondu par l'affirmative, et la deuxième : « *Vous avez quoi comme bateau ?* » Il se trouve que je possède un bateau mythique, un vieux Swan 65, le jumeau de Sayula, celui qui a gagné la première course autour du monde en équipage. Je l'ai ramené de la côte Pacifique du Mexique avec des amis. À partir de là, tout était dit. Ce bateau a assuré ma légitimité non seulement au sein de l'entreprise mais vis-à-vis de nos interlocuteurs...

Présentation de l'orateur :

Dominique Dubois : ingénieur en travaux publics ; après avoir travaillé neuf ans dans un grand groupe du bâtiment, il a acheté plusieurs petites entreprises nantaises, qu'il a vendues en 2005 au groupe Léon Grosse ; il s'est alors tourné vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée comme l'aéronautique, en achetant en 2005 Qualité Services Atlantique, qu'il vient de revendre au groupe Mécachrome ; en 2009 il a acheté Multiplast et continue sa croissance par des alliances ou des acquisitions à l'étranger.

Diffusion septembre 2014