

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 pressenti 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,

avec, malgré tout, une limite: le responsable de l'atelier m'expliquait récemment que, bientôt, la lumière d'un briquet suffirait à déclencher la polymérisation! Or, nous devons conserver des niveaux de sécurité suffisants...

« *Devenir la fée de Cendrillon* »

Un autre axe important de recherche a consisté à essayer d'utiliser, pour la partie organique des peintures, des matériaux agrosourcés plutôt que d'origine fossile.

En 2012, avec l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), le CNRS, l'université de Lille 1, l'École des Mines de Douai, l'École nationale supérieure de chimie de Lille, l'université d'Artois, les groupes Florimond Desprez et Roquette et enfin le pôle de compétitivité MAUD (Matériaux et applications pour une utilisation durable), devenu depuis Matikem (Matériaux innovants pour la chimie), nous avons fondé l'IFMAS (Institut français des matériaux agrosourcés).

Cet organisme est l'un des neuf ITE (Instituts pour la transition énergétique) créés dans le cadre du programme des Investissements d'avenir. Quand Louis Gallois m'a demandé « *Quel est votre rêve?* », je lui ai répondu « *Devenir la fée de Cendrillon: je prends une grosse pomme de terre, je la touche et elle se transforme en pièce automobile!* » Nous n'en sommes pas très loin, puisque nous allons produire d'ici la fin de l'année nos premières peintures polyester issues à 100 % de produits agrosourcés, avec des caractéristiques techniques largement aussi performantes que celles des peintures fabriquées à partir de matériaux d'origine fossile.

Les autres secteurs industriels

Après le ferroviaire, nous nous sommes développés dans l'automobile. Mäder est actuellement le numéro deux de la peinture automobile intérieure en Europe. Nous travaillons pour Renault et Peugeot, mais aussi pour Audi, BMW, Porsche, etc., avec de nouvelles innovations comme l'autocicatrisation de la peinture, procédé qui devrait aboutir d'ici deux ou trois ans. Dans les intérieurs des automobiles de luxe, il arrive que les conductrices rayent la peinture avec leurs bagues ornées de diamants... Grâce à notre solution, une rayure faite le soir se sera refermée toute seule le matin. Ce concept a bien sûr d'autres applications, par exemple pour la protection anticorrosion des plateformes pétrolières, où la moindre rayure entraîne des problèmes compliqués.

Nous nous sommes également développés dans l'aéronautique, en ciblant les aspects les plus technologiques. Nous avons, par exemple, le monopole du traitement anticorrosion de l'intérieur des réacteurs, soumis à des températures de 800° C. Nous sommes également spécialistes des trains d'atterrissage, des freins, des attaches des ailes, des échangeurs d'air intérieurs, c'est-à-dire de tous les problèmes les plus horriblement compliqués dans les avions, pour lesquels nous n'avons d'ailleurs que peu de concurrents. Pour le traitement anticorrosion, nous avons mis au point un produit sans chrome VI, ce qui est une première mondiale et nous a valu 100 % de la fourniture de l'Airbus A320neo. Cette performance a nécessité dix-sept ans de recherche, ce qui explique qu'il n'y ait pas beaucoup de concurrents...

Nous nous sommes également intéressés à la verrerie et nous assurons une part très importante de la peinture des verres plats et des panneaux Panolac de Saint-Gobain.

Chaque fois que nous attaquons un nouveau secteur industriel, nous l'abordons par la technique et non par le commercial. Nous recourons systématiquement au codéveloppement, non seulement pour des raisons financières, mais aussi parce que c'est indispensable pour comprendre les vrais besoins du marché.

Demain, les composites

Nous sommes devenus tellement performants dans notre domaine que, paradoxalement, nous vendons de moins en moins de peinture: là où nous appliquions des couches de 50 microns d'épaisseur, nous n'avons plus besoin que de 15 microns... Nous avons récemment fait un essai de vernis en technologie UV sur un TGV: il nous a fallu

moins d'un kilogramme de vernis pour couvrir l'intégralité d'une voiture! Bien sûr, nous vendons ce produit très cher, mais cela ne résout pas tout: nous devons quand même fournir du travail à nos salariés...

C'est pourquoi nous nous tournons désormais vers les matériaux composites, où les volumes sont plus importants que dans la peinture. Grâce à notre technologie de polymérisation par UV, nous avons déjà développé un concept de composites qui s'apparente à de la peinture, à ceci près que l'on passe de 3 microns d'épaisseur à 3 millimètres (pour une pièce automobile, par exemple). Notre technologie devrait nous permettre de réaliser des pièces encore plus volumineuses: en laboratoire, nous sommes d'ores et déjà capables de polymériser des pièces d'époxydes de 6 centimètres d'épaisseur!

L'explosion actuelle des matériaux composites correspond à une recherche d'allègement qui vaut désormais aussi bien pour le ferroviaire que pour l'aéronautique ou l'automobile. La construction de TGV à deux étages, par exemple, est limitée par le fait que le centre de gravité s'élève. Il faut impérativement réduire le poids du deuxième étage si l'on veut accroître la vitesse tout en préservant la sécurité.

Le composite le plus souvent utilisé, notamment dans l'aéronautique, est la combinaison de résine époxy et de fibres de carbone. Pourtant, ce matériau est très difficile à recycler et lorsqu'on l'incinère, il dégage de l'acide cyanhydrique, qui est mortel. Nous sommes convaincus que l'on ne réussira à obtenir des solutions d'allègement satisfaisantes qu'à condition de recourir à des matériaux beaucoup plus variés.

C'est pourquoi nous avons pris une série de brevets sur des combinaisons de matériaux extrêmement divers: therm durcissables, thermoplastiques, fossiles, agrosourcés, etc. Nous sommes capables, par exemple, de fabriquer des composites polyester avec des fibres de carbone, sans recourir à l'époxy, et nous travaillons également sur des fibres de basalte, qui possèdent des caractéristiques plus intéressantes que celles du carbone. Nous pouvons aussi empiler plusieurs couches de polyester et d'époxy dans une même pièce. Nous travaillons actuellement avec Plastic Omnium sur tous ces sujets.

L'impact sur l'emploi et le recrutement

Depuis l'origine, la croissance de Mäder et la création d'emplois ont reposé exclusivement sur notre effort de recherche et sur les produits innovants que nous mettions au point. Au fil de notre développement, le recrutement est d'ailleurs devenu beaucoup plus facile. À l'époque où nous étions la société Corsain d'Arras et où nous avions besoin de chercheurs, nous avions beaucoup de mal à trouver des candidats. Aujourd'hui, ils se bousculent au portillon, car nous sommes désormais l'un des deux leaders européens de la peinture industrielle. Le lien entre innovation et emploi est donc très fort.

Le programme VEREM

C'est cette expérience que nous avons voulu partager et généraliser à travers le programme VEREM, déployé dans le cadre du pôle Matikem.

Peu d'innovations, peu d'emplois

Nous sommes partis de trois constats. Le premier est que le Nord-Pas-de-Calais se classe au quatrième rang des régions françaises pour l'activité industrielle, mais au dernier rang pour la part du chiffre d'affaires consacrée à la recherche, ou encore pour le nombre de thésards. Sur un total de 106 000 entreprises, seulement 200 font de la recherche. Nous devons impérativement inculquer aux chefs d'entreprise l'importance cruciale de l'innovation.

Deuxième constat, la métropole Lille-Roubaix-Tourcoing va s'associer avec les villes belges de Courtrai et Tournai et devenir ainsi la première métropole véritablement européenne. La densité démographique de ce territoire sera également la plus forte d'Europe.

Troisième constat, toute métropole comprend forcément une université: il n'existe pas de grande métropole sans son université et peu de grandes universités qui ne soient pas situées dans une métropole.

Forts de ces constats, nous avons rencontré les responsables de la métropole pour leur expliquer que le rôle des pôles de compétitivité n'est pas seulement de permettre l'émergence de projets collaboratifs, mais aussi et surtout de favoriser la création d'emplois. C'est ce qui s'est passé avec EuraTechnologies, le pôle d'excellence économique de la métropole lilloise dédié aux technologies de l'information et de la communication, où IBM vient récemment de s'installer. Lorsque l'on plante un drapeau bien visible, on attire rapidement d'autres acteurs qui vont, à leur tour, contribuer à la création d'emplois.

Un drapeau bien visible

Notre première démarche a été de contribuer à la fusion de trois écoles de Lille qui, toutes les trois, s'intéressent aux matériaux : l'École Centrale, l'École nationale supérieure de chimie et l'École nationale supérieure des arts et industries textiles. Nous allons maintenant créer un mastère où pourront s'inscrire les élèves de ces trois établissements ainsi que ceux issus d'autres écoles non scientifiques, comme l'École supérieure de journalisme, l'EDHEC (École des hautes études commerciales) ou encore Sciences Po, afin de favoriser des échanges entre scientifiques et littéraires.

Nous avons associé à cette démarche l'université de Lille qui, depuis un an, est devenue unique et qui, avec un peu de chance, devrait figurer dans la liste des IDEX (Initiatives d'excellence) car elle fait désormais partie de la *short list*, qui ne compte que trois candidats. La participation du CNRS, à travers ses différentes branches et ses écoles doctorales, devrait nous permettre d'augmenter le nombre de doctorants en mobilisant également les industriels pour des thèses CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche).

Les chaires industrielles telles que celle que nous avons créée à Mulhouse constituent une bonne courroie de transmission pour susciter des thèses de doctorat susceptibles de contribuer au développement du territoire. Nous sommes en train d'en créer une sur les matériaux agrosourcés. Notre rêve serait d'en monter une troisième sur la photopolymérisation de matériaux agrosourcés.

Des outils spécifiques

L'université de Lille s'est dotée d'outils très spécifiques, susceptibles d'attirer des industriels.

Le premier est un équipement de recherche de résonance magnétique nucléaire RMN de 1 200 MHz, qui sera le premier de ce type en Europe, voire au monde. Sa fabrication est actuellement en cours en Allemagne.

L'université a également accepté de créer un laboratoire de catalyse hétérogène qui permettra d'agrèger différents types de matériaux agrosourcés. Lorsque l'on utilise des polyesters agrosourcés pour fabriquer des composites, il est indispensable de disposer de plusieurs voies de production si l'on veut fabriquer des produits complets. L'ITE P.I.V.E.R.T. (Institut pour la transition énergétique Picardie Innovations Végétales, Enseignements et Recherches Technologiques) travaille sur les produits issus exclusivement de l'huile, et l'IFMAS, sur ceux tirés exclusivement de l'amidon. Le programme VEREM permettra de lier ces différents produits. Pour compléter la gamme des matériaux composites, nous pourrions également travailler avec le centre de métallurgie et le centre de recherche sur les matériaux céramiques de Valenciennes-Maubeuge.

Trouver des applications industrielles

Faire de la recherche et recruter des thésards ne suffit pas forcément à permettre des innovations. Encore faut-il trouver des applications industrielles.

Il y a quelques années, nous avons mené, avec l'université de Louvain, des recherches sur des matériaux composites à 100 % minéraux, ce qui leur donne une résistance au feu exceptionnelle. Si vous appliquez la flamme d'un chalumeau sur une feuille de 2 millimètres d'épaisseur réalisée avec ce type de matériau et que vous plaquez votre main de l'autre côté de la feuille, vous ne sentez rien. Un jour, par hasard, j'ai parlé de ce produit à un ami qui importe trois cent mille barbecues chaque année. L'idée d'un barbecue en plastique lui a paru extraordinaire car elle permet d'éviter les brûlures et autorise une grande liberté dans le choix des formes. Il a fait appel à un designer et va ouvrir bientôt à Roubaix un petit atelier de fabrication de barbecues haut de gamme.

Des campus dédiés à l'innovation

Si l'on veut que les innovations se transforment en emplois locaux, il faut disposer de place pour construire des campus, des résidences d'étudiants, des pépinières d'entreprises, accueillir de nouvelles sociétés, etc. Matikem s'est vu attribuer l'animation du parc scientifique de la Haute Borne à Villeneuve d'Ascq, site d'excellence qui dispose d'une réserve foncière de 40 hectares.

Un comité scientifique

Pour identifier les applications industrielles et orienter les thèses vers les filières les plus prometteuses, nous allons nous doter d'un comité scientifique. Je suis en train d'en recruter les membres. J'ai déjà des réponses favorables, par exemple de Zodiac Aerospace ou encore de Solvay.

Un fonds régional de financement du prototypage

Nous devons aussi trouver de quoi financer les projets de TRL 6 et 7 (*Technology Readiness Level*). En France, on rencontre peu de difficultés pour une partie des niveaux amont (de 1 à 5), mais on se heurte ensuite à un problème de "constipation": on met de l'argent dans la recherche, on a la tête qui gonfle, et il n'en sort pas un seul emploi! Il est pratiquement impossible d'obtenir une aide pour le prototypage en France, alors qu'en Belgique et en Allemagne, dans certains secteurs, 100 % des prototypes sont financés.

C'est pourquoi nous travaillons en ce moment à la création d'un fonds régional de financement de prototypage. La région me paraît un bon interlocuteur pour comprendre l'intérêt d'investissements peu coûteux qui se traduiront immédiatement par des emplois locaux. Cette idée fait son chemin.

Conclusion

Nous aurons ainsi, en quelque sorte, reproduit le système de Mäder pour le mettre au service de la collectivité, en espérant que cela donnera des résultats comparables!

Débat



Les trains sans peinture

Un intervenant: *Il existe aujourd'hui des trains sans peinture. Cela ne représente-t-il pas un risque important pour votre société?*

Antonio Molina: On trouve effectivement des trains en inox au Japon et en Espagne, mais c'est Mäder qui va fournir le vernis qui les protégera...

La tentation de se passer de peinture existe également dans l'automobile. Certains acheteurs prétendent que, bientôt, les pièces en plastique seront injectées avec la teinte voulue. Cela me paraît difficile à envisager pour plusieurs raisons. Les pigments représentent une part importante du coût et si on en utilise sur une épaisseur de 3 millimètres au lieu de 10 microns, cela coûtera très cher. Les différentes parties d'un tableau de bord automobile sont généralement produites dans plusieurs pays et obtenir exactement la même teinte pour l'ensemble des pièces sera compliqué. Enfin, le recyclage du plastique deviendra lui aussi très complexe.

Cela dit, il est fort possible qu'à l'avenir les teintes soient obtenues de façon très différente d'aujourd'hui. Matikem a participé à la création du Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis (CEEBIOS) qui s'intéresse, entre autres, au fait que les couleurs extraordinaires des ailes des papillons sont produites simplement par l'orientation d'un cristal par rapport à la lumière. On pourrait s'en inspirer pour produire différentes teintes à partir d'un seul cristal, grâce à des champs magnétiques, et aussi pour faire évoluer ces teintes dans le temps...

La peinture décorative

Int. : *Votre entreprise participe-t-elle à la mise en peinture de la tour Eiffel?*

A. M. : Non, car cette peinture est fournie gratuitement ! C'est la société Seigneurie qui s'en charge et c'est cohérent avec son marché. Si nous nous lançions dans ce genre d'opération, cela ne nous attirerait aucun nouveau client et certains de nos clients actuels nous prendraient pour des farfelus.

Int. : *Vous dites avoir fait, très tôt, le choix de l'industrie. Pourquoi, dans ce cas, l'usine de Corsain continue-t-elle à produire de la peinture décorative?*

A. M. : Les autres actionnaires estiment qu'il faudrait la fermer, car elle n'est pas du tout rentable, mais, personnellement, je m'oppose à la formule selon laquelle « *La reconnaissance est une maladie du chien non transmissible à l'homme.* » Nous avons démarré notre aventure avec cette usine et il me semble impératif de la préserver : la vie n'est pas faite que d'argent et de rentabilité !

De plus, cette activité nous permet de tester certains nouveaux produits en prenant moins de risques que dans l'industrie, et aussi de bénéficier de prix plus faibles pour nos achats, compte tenu des volumes qu'elle traite. Nous nous acheminons progressivement vers une rentabilisation de l'activité en mettant sur le marché de nouveaux produits pour le bâtiment à forte valeur ajoutée.

Les raisons du succès

Int. : *Une bonne partie de votre succès s'explique par le choix de la croissance externe et par l'ingénierie financière que vous avez su mettre en œuvre pour la mener à bien. Quels conseils donneriez-vous dans ce domaine?*

A. M. : Je n'affirmerais pas que le choix de la croissance externe est forcément le meilleur. C'est le plus rapide et, compte tenu de mon âge au démarrage de cette aventure, c'était la seule façon pour moi d'atteindre le résultat que je visais. Mais cela représente plutôt une contrainte.

Quant à notre succès, il s'explique à 5% par le travail et à 95% par la chance. Avant de prendre la tête de Corsain, on m'avait confié pendant quelques années des cours d'ingénierie financière. Lorsque j'ai monté le LBO de Corsain et que je me suis adressé à la BNP, mon interlocuteur m'a appris qu'il avait suivi ces cours et m'a demandé : « *À votre avis, comment faudrait-il procéder pour votre opération?* » Si je n'étais pas tombé sur cette personne, j'aurais peut-être discuté en vain pendant plusieurs semaines et à la fin, c'est Lafarge qui aurait racheté la société...

Les 5% de travail comptent aussi, et c'est vrai que nous sommes particulièrement affûtés sur les questions financières. Pour le rachat de Mäder à Zürich, nos banquiers n'ont toujours pas compris comment nous avons fait, mais cela a très bien fonctionné, dans le strict respect de la loi. Cela dit, on peut se procurer cette compétence financière à l'extérieur de l'entreprise.

Le plus important, pour la croissance externe, c'est de donner aux collaborateurs la fierté d'être membres d'un groupe qui se développe et qui est le "poisson-pilote" de son écosystème. Pour cela, il faut avoir une stratégie claire et la mettre à jour régulièrement. Il faut aussi savoir se réorganiser en permanence. Nous sommes passés d'une organisation pyramidale à une organisation matricielle, puis revenus à un système pyramidal, puis nous avons encore changé de système.

À l'époque où nous avons racheté Mäder à Zurich, nous imposions à toutes les nouvelles filiales notre propre mode d'organisation, qui était alors matriciel. Au bout de deux ans, nous avons constaté que cela ne fonctionnait pas à Zurich. Un des cadres m'a expliqué « *Ici, il n'y a que le Führerprinzip qui marche.* » Nous avons rétabli un système pyramidal et les problèmes ont été réglés.

Le fait de procéder constamment à de nouvelles acquisitions facilite l'intégration des filiales. Quand vous achetez une nouvelle entreprise, celle que vous avez reprise juste avant se considère comme une "ancienne" et s'identifie plus facilement au Groupe.

Articuler recherche et marketing

Int. : *Votre succès ne s'explique-t-il pas aussi par le lien étroit que vous avez créé entre le marketing et la recherche ?*

A. M. : C'est exact. Je prétends même que quand on a une bonne recherche et un bon marketing, on a moins besoin de commerciaux ! Le marketing prospectif consistant à dire « À terme, il nous faudra tel type de produit » joue un rôle fondamental. En 2000, lorsque j'ai décidé de miser sur la technologie des UV, tout le monde m'a considéré comme un fou. Aujourd'hui, cette technologie représente 40 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Int. : *En pratique, c'est vous qui avez fait le lien entre marketing et recherche. C'est un peu la même configuration que celle mise en place par Paul Rivier chez Tefal. Tous les mois, il réunissait les équipes du marketing et celles de la recherche, et il réussissait à les faire discuter ensemble parce qu'il était directement impliqué dans ces deux domaines.*

A. M. : La nouvelle organisation mise en place chez Mäder en septembre dernier comprend un nouveau poste baptisé "Marketing prospectif, innovation et R&D" avec, précisément, la volonté de confier la responsabilité de ces deux fonctions à une seule et même personne. Aujourd'hui, mon épouse, qui est présidente du directoire, veille à conserver ce mode de fonctionnement. Elle a eu un rôle fondamental dans le montage du Groupe. Sans elle, l'histoire ne se serait pas passée ainsi.

Int. : *Vous êtes à la fois docteur en physique et analyste financier, et vous alliez ainsi la curiosité d'esprit et la virtuosité technique. On peut craindre que ce genre de profil ne soit pas très répandu...*

A. M. : À terme, je crois que mon plus jeune fils pourrait reprendre ce rôle car il fonctionne un peu comme moi. Il travaille actuellement chez Mäder Recherche et on me dit qu'il est « *ma copie conforme* ».

La part de la R&D

Int. : *Comment avez-vous fixé le taux de 10 % du chiffre d'affaires consacré à la R&D ?*

A. M. : Quand j'ai repris Corsain, j'ai constaté que les chercheurs et les commerciaux étaient en conflit permanent. Les uns disaient « *Nous faisons de superbes produits mais vous ne savez pas les vendre* », et les autres, « *Vos nouveaux produits ne sont pas au point, ils sont invendables.* » J'ai découvert que, pour que les relations s'apaisent, il fallait que le facteur multiplicateur entre le nombre de commerciaux et le nombre de chercheurs soit de 2,5. C'est de cette façon que nous sommes arrivés au chiffre de 10 %. Aujourd'hui, ce taux a été un peu réduit. La R&D doit représenter 8 ou 9 % du chiffre d'affaires.

Int. : *Vous nous avez raconté une belle histoire, mais il ne doit pas être si facile de piloter un portefeuille de R&D avec des "apnées" de dix-sept ans ! Comment avez-vous fait ?*

A. M. : Dans mon exposé, je ne vous ai pas parlé de nos nombreux "ratés" ni de l'angoisse qu'ils ont provoquée. Naturellement, nous avons échoué bien plus souvent que nous n'avons réussi ! Mais chaque fois, nous avons essayé d'en tirer les leçons et, de temps en temps, nous avons eu de bonnes surprises.

À une époque, nous avons inventé une molécule qui provoquait de l'ultra dispersion sur la silice ou le carbonate de calcium. L'objectif que nous visions n'a pas été atteint mais, six mois plus tard, grâce à un tube à essai oublié dans un coin, nous avons constaté que l'une des suspensions était restée stable pendant tout ce temps. Cette découverte nous a été extrêmement utile.

Les relations avec les filiales

Int. : *De quelle autonomie les directeurs locaux jouissent-ils ?*

A. M. : Une fédération d'entreprises est toujours plus agile qu'un système très centralisé et procédurier. Cependant, ce modèle est plus facilement accepté par des actionnaires familiaux que par des investisseurs financiers...

Nous essayons de trouver le bon positionnement grâce à des séminaires d'organisation et aussi à des outils mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, ce qui crée du lien et une certaine homogénéité. Il s'agit notamment de l'ERP (*Enterprise Resource Planning*), d'un logiciel qui met à jour quotidiennement les informations sur les réglementations toxicologiques propres à chaque pays, et d'un logiciel d'aide à la formulation chimique. Par ailleurs, nous devons tenir à jour des cahiers de laboratoire chiffrés qui nous permettent de démontrer, le cas échéant, l'antériorité de nos formules et d'en revendiquer la paternité. Ces cahiers ont été numérisés pour pouvoir être consultés dans l'ensemble des laboratoires du Groupe, et cela aussi crée du lien.

Int. : *Les filiales sont-elles "taxées" pour financer la recherche du Groupe ?*

A. M. : Oui, elles versent un pourcentage de leur chiffre d'affaires et elles doivent acheter des licences lorsqu'un brevet a été déposé. Bien évidemment, ce dispositif crée des tensions, mais au moins, il les incite à se servir des nouvelles technologies du Groupe...

Je me souviens d'un logiciel que nous n'avions installé que sur une console parce que tout le monde disait qu'il ne servirait à rien. Au bout d'un moment, il y avait la queue devant la console...

Mobiliser les entreprises existantes

Int. : *Aux États-Unis, une petite entreprise qui conçoit un projet vraiment innovant trouve facilement l'argent pour se développer très rapidement. En France, les financeurs des start-up n'ont souvent pas la capacité de suivre. Cela ne constitue-t-il pas un obstacle pour la réussite du programme VEREM ?*

A. M. : C'est ce qui nous conduit à mobiliser les industriels existants, qui ont davantage de ressources que les start-up. Alstom, par exemple, se dit très intéressé par la méthode développée par Mäder pour produire des composites avec des UV. Le prototype va être construit par une entreprise locale qui fabrique des machines spéciales, et Alstom pourra alors créer des emplois.

De même, Roquette envisage de produire des polyesters insaturés agrosourcés. Aujourd'hui, les polyesters insaturés sont tous d'origine fossile et ne sont plus fabriqués en France depuis très longtemps. Ils représentent pourtant un marché d'un million de tonnes par an, rien que dans notre pays. Avec les efforts conjoints de l'IFMAS et de l'ITE P.I.V.E.R.T., nous devrions réussir à concevoir des polyesters insaturés entièrement agrosourcés qui pourront être fabriqués dans la région.

Pourquoi la France ?

Int. : *Pouvez-vous nous dire ce qui vous a conduit à vous installer en France, vous qui avez grandi en Espagne ?*

A. M. : Ma mère est française et quand je suis né, elle ne parlait pas encore l'espagnol. J'ai donc appris le français avant l'espagnol. Après avoir fait l'École Centrale en Espagne, j'ai poursuivi mes études en France, à l'Institut supérieur des matériaux et de la construction mécanique. Puis je me suis installé à Lille, dont je rappelle que c'était une possession de mes ancêtres espagnols, il y a cinq siècles, au temps de Charles Quint...

■ Présentation de l'orateur ■

Antonio Molina: ingénieur de formation, est président du conseil de surveillance du groupe Mäder, président du pôle de compétitivité Matikem et du CEEBIOS (Centre européen d'excellence en biomimétisme de Senlis); il est membre du comité d'orientation de La Fabrique de l'industrie et du conseil stratégique de Rabot-Dutilleul.

Diffusion décembre 2015
