

L'art du rebond de MPO International

par

■ **Loïc de Poix** ■

Président du conseil de surveillance de MPO International

En bref

Faire de l'industrie là où les marchés s'effondrent brutalement demande de l'agilité, un esprit entrepreneurial et un moral à toute épreuve, comme l'illustre l'histoire de MPO International. Les parents de Loïc de Poix créent en 1957 une usine de disques qui connaît une forte croissance grâce au succès du rock'n roll. Le CD apparaît dans les années 1980 et Loïc de Poix négocie un accord de licence avec Philips, qui finit par accepter, mais à un prix trop élevé. Grâce à François Missoffe, il arrive à contacter Akio Morita (président de Sony) et à lancer une fabrication avec son propre procédé, qui lui donne une avance sur un marché très concurrentiel. Puis le marché du CD ralentit. L'entreprise se positionne alors dans l'emballage sur les marchés du luxe et de la cosmétique. Les cellules photovoltaïques sont aussi un marché prometteur, mais le moratoire sur la tarification du renouvelable le fait s'effondrer de façon brutale. Heureusement, le vinyle repart...

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} juin 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • 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 • Ylios¹

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

En 1956, trois artistes, Line Renaud, son mari Loulou Gasté et Sacha Distel, décident de créer une usine de moulage de disques vinyles. Robert Buron, ancien ministre des Travaux publics, des Transports et du Tourisme de Charles de Gaulle, et maire de Villaines-la-Juhel, en Mayenne, a connaissance de ce projet et les convainc d'implanter l'entreprise dans sa commune. Mais les trois fondateurs ne sont pas des entrepreneurs ni des industriels. Très vite, ils ressentent le besoin de se faire aider et font appel à mes parents, Pierre et Monique de Poix, issus d'une famille d'industriels. C'est ainsi que l'année suivante, en 1957, naît la société MPO (Moulage Plastique de l'Ouest).

Au sein de cette nouvelle entreprise, mon père s'occupait des aspects industriels et ma mère, de la partie commerciale, ce qui n'avait rien d'évident. La première fois qu'elle a sollicité la maison de disque fondée par Eddie Barclay en 1954, celui-ci lui a répondu : « *Nous avons déjà des usines à l'ouest de Paris, à Chatou et à Louviers. Que voulez-vous que nous fassions d'une usine en Mayenne?* » Peu à peu, elle a su gagner sa confiance grâce à la qualité du travail et des services proposés.

Une entreprise résiliente

La vie d'une entreprise n'est jamais un long fleuve tranquille. Le terme qui pourrait le mieux caractériser l'histoire de MPO est celui de *résilience*. Tout au long de son histoire, elle a été confrontée à d'importants défis et, chaque fois, elle a su rebondir.

Au départ, MPO possédait une machine à presser les 45 tours et employait quatre salariés. L'activité a augmenté rapidement et, avec l'arrivée du CD (*compact-disc*) en 1984, le chiffre d'affaires est passé de 50 000 euros en 1957 à 100 millions d'euros en 1987.

Cette année-là, MPO a été la première entreprise européenne à se lancer sur le marché nord-américain dans la fabrication de CD, sous la forme d'un partenariat avec une société canadienne. D'autres usines seront créées aux États-Unis, en Espagne et en Asie à partir de 1990. En 1998, le chiffre d'affaires atteint 220 millions d'euros (50 % provenant des usines américaines).

Dans les années 2000, apparaissent les premiers sites de téléchargement de musique. À partir de 2002, les ventes de CD commencent à diminuer. Étant en désaccord avec son partenaire canadien, MPO est amenée à prendre une décision difficile, celle de se séparer des usines américaines. Elle les revend aux managers, qui avaient envie de tenter leur chance. Le chiffre d'affaires tombe à 150 millions d'euros, puis à 120 millions d'euros en 2008. Les usines Irlandaise et Anglaise sont également fermées et vendues cette même année.

MPO décide alors de se diversifier dans la production de cellules photovoltaïques. Ce choix peut paraître étrange, mais il s'agit d'une industrie qui mobilise des technologies proches de celles du CD, en particulier le dépôt de couches minces. Avec l'aide du centre de recherche grenoblois du CEA, le LETI (Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information), ainsi que de l'INES (Institut national de l'énergie solaire), et avec le soutien financier de la Caisse des Dépôts, MPO commence à développer une cellule photovoltaïque et crée une petite unité de fabrication. C'est alors que le gouvernement annonce un moratoire sur le subventionnement de l'énergie solaire... À l'époque, je faisais partie du Syndicat des énergies renouvelables et nous avons constaté que cette mesure a entraîné la disparition de vingt-cinq mille à trente mille emplois. Contrairement à ce qui était espéré, elle a permis aux fabricants chinois de renforcer leurs positions en France et en Europe.

Cela dit, si je regrette à titre personnel que l'industrie du solaire ait quasiment disparu en Europe, je me félicite que nous ayons su renoncer à notre projet à temps. Pendant sa phase de lancement, je m'étais rendu en Chine pour visiter des usines de cellules photovoltaïques et j'avais constaté qu'elles étaient cinquante fois plus grosses que celle que nous projetions de créer. Il est probable que ce projet nous aurait affaiblis.

Son abandon s'est traduit par un plan social et, en 2012, notre chiffre d'affaires est tombé à 80 millions d'euros. Nous nous sommes alors lancés dans une nouvelle diversification. Comme nous possédions une imprimerie spécialisée dans la fabrication des pochettes de disque, nous avons décidé de produire également des boîtes et emballages divers, au service principalement de l'industrie de la cosmétique et du luxe, avec des clients tels que L'Oréal, Yves Rocher, Sephora, Hermès, Vuitton.

En 2007, nous avons signé un contrat pour fabriquer le coffret des Césars, un magnifique objet qui comprend les DVD de cent à cent vingt films parmi ceux qui sont en compétition pour la cérémonie des Césars. Il doit être livré chaque année, au début des vacances de Noël, aux quatre mille sept cents membres de l'Académie des Césars. C'est ce qui a servi de point de départ au lancement d'une troisième grande activité, la logistique.

MPO aujourd'hui

Depuis 2012, nous avons structuré le groupe MPO International en trois grandes sociétés : MPO pour l'activité historique de fabrication de CD et de disques vinyles ; MPack pour les activités d'emballage, qui représentent désormais plus du tiers de l'activité du Groupe ; et MLink pour la logistique.

En 2015, nous avons dû nous séparer de notre société asiatique, et nous l'avons, là encore, cédée à ses managers. Désormais, toute notre activité industrielle est recentrée sur l'Europe (en France, en Espagne et au Portugal) et nous comptons huit bureaux commerciaux implantés en Hollande, en Angleterre, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Portugal. Nous employons six cent cinquante collaborateurs, dont cinq cents en France, et notre chiffre d'affaires est de 84 millions d'euros, dont 60 % à l'export.

MPO n'est plus une fabrique de disques, mais plutôt une fabrique d'emballages dédiée à la fois au divertissement (musique, vidéos, jeux vidéo...), à la beauté, ou encore au *fine food* (épicerie de luxe).

Notre endettement est passé de 17 % en 2014 à 5 % en 2017. Quant à l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), qui était négatif en 2014, il est à présent de 3 %. Les restructurations et la diversification nous ont permis, depuis deux ans, de renouer avec le profit.

La famille de Poix est toujours l'actionnaire principal du Groupe, avec 75 % des parts. Le groupe Siparex, des investisseurs individuels et les membres de notre directoire se partagent les 25 % restant. Je suis le président du conseil de surveillance et deux de mes enfants, âgés de 33 et 36 ans, en sont également membres. Le comité de direction et le directoire sont présidés par Alban Pingeot, un collaborateur présent depuis vingt ans dans l'entreprise.

Les différents marchés

Le vinyle

Le marché du disque CD baisse de 15 à 20 % par an, mais celui du disque vinyle progresse de 100 à 150 % par an. Si vous allez faire un tour à la FNAC, vous serez sans doute impressionnés par le nombre de marques proposant des platines : toutes s'y sont mises. En 2015, les bénéfices de l'industrie du vinyle dépassaient déjà les bénéfices cumulés des quatre principales plateformes de musique sur Internet, YouTube Music, VEVO, SoundCloud et Free Spotify.

Les acheteurs de disques vinyles sont principalement des jeunes de 15 à 25 ans qui n'ont pas connu les anciens disques et pour qui il s'agit d'un produit moderne. La technologie du vinyle a, cela dit, fortement progressé par rapport à ce qui se faisait il y a vingt ans. En termes de reproduction du son, les CD sont de meilleure qualité, mais pour le confort d'écoute, le vinyle offre paradoxalement de meilleures performances. Par rapport au *streaming*, qui permet de zapper d'un morceau et d'un artiste à l'autre, le vinyle incite à se concentrer sur un artiste et permet de mieux le connaître. Enfin, la pochette dans laquelle sont insérés le disque vinyle et le livret qui l'accompagne offrent une surface permettant de fournir de nombreuses informations sur l'artiste ainsi que des photos de ses

concerts, etc. Nous y avons ajouté une innovation, sous la forme d'une puce NFC (*Near Field Communication*) insérée entre le disque et son étiquette, qui permet, lorsqu'on approche un smartphone du disque, de récupérer des informations supplémentaires actualisées, par exemple les dates des prochains concerts, les extraits de nouveaux disques, des offres marketing, etc.

Les CD

La demande de disques vinyles est tellement forte que nous avons multiplié notre capacité de production par trois et que nous continuons à la développer. Cet essor profite aussi à notre production de CD, car les éditeurs, qui peinent à trouver des fabricants de vinyles, acceptent de nous signer des contrats à la fois pour des vinyles et pour des CD. Au final, nous sommes en légère progression sur la production de CD, alors que le marché continue à décroître.

Les DVD

La contraction du marché est encore plus forte sur le marché du DVD, qui subit la concurrence de plateformes Internet comme Netflix de façon encore plus rude que pour les CD : un CD peut s'écouter des dizaines de fois, par exemple en voiture, alors qu'un DVD ne se regarde généralement pas plus d'une ou deux fois. Nous avons toutefois réussi depuis l'an dernier à retrouver une légère progression des ventes grâce à une innovation que nous sommes les seuls à proposer en France, le DVD Blu-Ray, qui stocke cinq fois plus d'informations qu'un DVD classique et permet de restituer les images et le son en haute définition.

Jeux vidéo, gadgets et outils promotionnels

Pour le secteur du jeu vidéo, nous fabriquons à la fois les CD et les coffrets, mais aussi des gadgets, et nous accompagnons nos clients dans la gestion logistique des opérations en magasin et sur Internet.

Nous proposons également des outils de promotion et de communication destinés aux campagnes de marketing des marques de luxe et de cosmétique, et nous pouvons assurer la fabrication, le conditionnement et la mise en place de tous les éléments de PLV (publicité sur le lieu de vente).

À noter que désormais, tous nos emballages pourront être connectés grâce à la technologie NFC.

Quand les services ramènent vers l'industrie

Notre filiale MLink est née des besoins en logistique de nos clients mais, paradoxalement, cette activité nous ramène parfois vers l'industrie. Les sociétés Wonderbox et Relais & Châteaux, par exemple, ont commencé par nous confier le conditionnement de leurs cartes cadeaux : nous recevions les différents éléments, les assemblions et assurions la distribution. Puis ces clients se sont rendu compte que nous savions fabriquer des boîtes. Désormais, nous nous chargeons à la fois de la fabrication, du conditionnement et de la distribution. Il en va de même pour les cartes fabriquées par Gemalto ou Oberthur, par exemple pour Orange.

CAP 2020

Notre objectif pour 2020 est d'atteindre un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, en procédant, si nécessaire, à des acquisitions dans le secteur du service et/ou du packaging afin de devenir le partenaire incontournable des artistes et des marques premium de la cosmétique et du luxe.

La part de nos activités dédiées au disque optique proprement dit (le CD, le DVD et le Blu-Ray) est passée de 86% en 2006 à 36% en 2016. Nous prévoyons qu'elle ne sera plus que de 21% en 2020, au profit du packaging qui devrait alors représenter 46% de nos activités, le reste du chiffre d'affaires étant assuré par le vinyle et la logistique.

L'art du ski nautique

Un intervenant : *On peut comparer votre activité à l'art du ski nautique. Votre entreprise a d'abord été "tirée" par le disque vinyle et, en particulier, par le succès du rock'n roll. Puis le vinyle a commencé à perdre de la vitesse et vous vous êtes raccrochés au CD. Quand celui-ci a commencé à ralentir, vous avez envisagé de vous amarrer à un troisième bateau, celui du photovoltaïque, mais cela n'a pas duré longtemps. Puis vous avez développé des activités d'emballage. Enfin, vous avez retrouvé le vinyle, qui redémarre de plus belle. Comment avez-vous géré les réorientations successives de l'entreprise : par des plans sociaux ou par des formations massives ?*

Loïc de Poix : Les deux à la fois. Le passage au CD en 1984 n'a été possible que grâce à une très forte implication de l'ensemble du personnel, qui ne possédait pas les compétences nécessaires et a dû s'approprier cette nouvelle technologie.

Pour le lancement des cellules photovoltaïques, nous avons recruté des ingénieurs et accueilli des doctorants mais, chaque fois, les savoir-faire industriels ont été développés par nos propres salariés.

Parfois aussi, nous avons dû recourir à des plans sociaux, mais toujours en veillant au devenir des personnes. Lors de l'abandon des cellules photovoltaïques, nous avons pu réintégrer 95 % des salariés concernés dans nos différentes sociétés.

Le recrutement

Int. : *Quelle a été l'évolution du nombre de salariés ?*

L. de P. : Il est passé de quatre en 1957 à cent cinquante avant le démarrage de la production de CD, puis il a atteint deux mille cinq cents dans les années 1990 (en sachant qu'à cette époque, la moitié de l'activité était située en Amérique du Nord). Aujourd'hui, nous sommes un peu moins d'un millier, dont sept cents salariés et le reste en intérim. Sur notre territoire, le chômage est tombé à 4,5 % (contre 6,5 % en Mayenne) et nous avons du mal à recruter, ce qui nous a conduit à étoffer nos équipes de ressources humaines pour renforcer la formation et l'apprentissage.

Il y a quelques décennies, lorsqu'un jeune trouvait un emploi, il faisait tout pour obtenir un CDI et le conserver le plus longtemps possible. Les jeunes d'aujourd'hui préfèrent généralement passer d'une mission à l'autre, que ce soit en CDD ou en intérim. En tant que maire de ma commune et vice-président de la communauté de communes, je constate qu'ils ont aussi du mal à rester au même endroit : ils partent très facilement vers d'autres régions, voire à l'étranger.

Int. : *Il ne doit pas être très facile d'attirer des diplômés en Mayenne ?*

L. de P. : Dès 2006, nous avons mis en place, sur notre communauté de communes (qui comprend vingt-six communes), une bourse aux apprentis, qui attire de plus en plus de jeunes, y compris au niveau ingénieur. Nous en avons accueilli vingt-quatre il y a deux ans, vingt-sept en 2017 et ils seront trente-huit en 2018. L'apprentissage est la meilleure façon de montrer aux jeunes ce qu'est réellement l'industrie et de leur faire découvrir tous les métiers que l'on peut y exercer. Nous imitons ce qui fait la grande force des entreprises allemandes : là-bas, aucun poste n'est attribué sans que la personne ait commencé par faire ses preuves sous la forme d'un stage ou d'un apprentissage, même lorsqu'il s'agit d'un diplômé. Cela prend du temps et c'est lourd à organiser, mais cela permet à l'entreprise de tester les jeunes avant de les recruter, et aux candidats de voir s'ils adhèrent à l'entreprise ou non avant de la rejoindre vraiment.

En tant qu' élu, je cherche aussi à rendre notre territoire plus attractif. Les cadres viennent plus facilement dans une région s'ils y trouvent des équipements sportifs, des animations culturelles, etc. C'est pourquoi nous avons doté notre communauté de communes d'une piscine couverte et d'une salle de spectacles, toutes les deux

éclairées et chauffées à l'énergie solaire. Au passage, nous avons été la première commune de Mayenne à installer des éoliennes et notre communauté de communes, qui est un territoire à énergie positive, produit 25 % de l'énergie renouvelable du département, toutes énergies confondues.

Int. : *Certaines grandes écoles se sont lancées dans l'apprentissage, comme l'ESSEC, mais c'est souvent assez mal perçu. Beaucoup, notamment dans l'Éducation nationale, considèrent que l'apprentissage doit être réservé aux mauvais élèves et non aux diplômés...*

L. de P. : C'est heureusement en train de changer. Nous y travaillons au niveau local, régional et national avec les élus et le MEDEF.

Le vinyle

Int. : *Le vinyle est très demandé actuellement, mais peut-être cette mode va-t-elle rapidement s'essouffler ?*

L. de P. : Certains estiment, au contraire, que le vinyle durera plus longtemps que les CD. Nous avons signé avec des maisons de disques des contrats de fabrication de trois ans, nous avons donc un peu de marge. Cela dit, un industriel ne peut jamais se reposer sur ses lauriers; il doit savoir passer d'un marché à l'autre en adoptant et en valorisant son savoir-faire. C'est ce que nous faisons, notamment, dans l'emballage innovant.

Int. : *Aviez-vous conservé vos lignes de fabrication de disques vinyles, ou avez-vous dû les reconstruire ?*

L. de P. : Un peu des deux. Au moment où mon frère et moi envisagions d'arrêter l'usine de vinyles, qui était en déficit depuis deux ans, ma mère s'y est fortement opposée. Elle était présidente du conseil de surveillance et nous nous sommes inclinés. Depuis, nous avons dû tripler les capacités de cette usine, à la fois en remettant en route de vieilles machines et en mobilisant une équipe de R&D pour mettre au point de nouveaux équipements à base d'électronique et d'hydraulique.

Int. : *J'imagine que votre mère, à un moment ou un autre, vous a glissé : « Tu vois, je te l'avais dit » ?*

L. de P. : Naturellement.

Int. : *S'agissait-il, de sa part, d'une décision d'ordre affectif ou d'une vision pertinente de l'avenir ?*

L. de P. : L'un et l'autre. Les femmes ont de l'intuition et une vision des affaires différente de celle des hommes. Je cherche d'ailleurs à en faire entrer dans notre conseil de surveillance.

La concurrence

Int. : *Avez-vous des concurrents en France pour la fabrication des vinyles ?*

L. de P. : Nous avons deux concurrents qui sont encore de petite taille. L'un d'entre eux produit cinq cents disques par jour, contre soixante mille chez nous. Cela dit, nous aussi, nous avons commencé petit...

Int. : *Et à l'international ?*

L. de P. : Les Américains ont remis en marche quelques vieilles usines dont la production est de qualité médiocre. Notre premier client est d'ailleurs américain. Les deux plus gros producteurs de disques vinyles à l'heure actuelle sont l'Allemagne et la Tchéquie. La Chine est en train de s'y mettre, ce qui est à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle : une bonne nouvelle, parce que cela témoigne du dynamisme du marché; une mauvaise, dans la mesure où les Chinois savent, désormais, fabriquer des produits de bonne qualité à des prix très compétitifs.

L'emballage

Int. : *Dans quels matériaux sont fabriqués vos emballages ?*

L. de P. : Dans tous les matériaux, soit carton, papier, plastique, métal, bois... Nous sous-traitons une partie de la fabrication et nous réalisons l'assemblage ainsi que la plus grande partie de l'impression.

L'automatisation

Int. : *Votre production est-elle automatisée ?*

L. de P. : Nous avons commencé à nous équiper de robots pour le conditionnement et la manutention, mais dans la mesure où nos produits sont extrêmement variés et où nous sommes spécialisés dans les petites séries, il nous est difficile d'automatiser toute la fabrication.

Les filiales cédées

Int. : *Que sont devenues les entités étrangères que vous avez revendues ? Avez-vous conservé des liens avec elles ?*

L. de P. : L'entreprise américaine a fermé. La société canadienne a choisi de développer des sites de téléchargement en ligne. L'entreprise asiatique a souhaité conserver le nom de MPO et, pour le moment, elle continue d'exister, avec quelques difficultés. Nous restons en contact avec ces sociétés et nous cherchons à leur apporter notre soutien.

La croissance externe

Int. : *Vous avez réduit votre endettement, mais des analystes financiers vous diraient probablement qu'une entreprise dont le niveau d'endettement est faible n'est pas suffisamment dynamique. Avez-vous des projets de croissance externe ?*

L. de P. : Notre activité de fabrication de disques poursuit sa progression, mais nous ne savons pas pour combien de temps. Nous devons donc continuer à développer la partie emballage. Depuis que nous avons renoué avec les profits, les banquiers s'intéressent de nouveau à nous et nous envisageons d'acquérir des sociétés dans le domaine de l'emballage, du luxe et du packaging, de façon à nous développer plus rapidement dans ce domaine.

■ Présentation de l'orateur ■

Loïc de Poix : diplômé de l'EDC Paris (École supérieure de commerce) en 1974 et de l'INSEAD ; après un parcours au sein d'un cabinet d'expertise comptable, il rejoint le groupe familial en 1979 ; nommé président du directoire du groupe en 1998, il développe les activités disque à l'international (en Amérique, en Europe et en Asie) ; il devient président du conseil de surveillance de MPO International en 2012 ; il est également chevalier de l'ordre national du Mérite, maire et vice-président de sa communauté de communes.



Diffusion juin 2018
