

Axyntis : bâtir un leader de la chimie fine en voyant loin

par

■ **David Simonnet** ■
PDG d'Axyntis

En bref

Après avoir été conseil en stratégie auprès de la direction du Trésor sur l'avenir de l'Aérospatiale, David Simonnet prend goût à l'industrie. À la SNPE, où il occupe plusieurs fonctions de direction générale entre 1996 et 2006, il acquiert la conviction que la chimie fine est une activité d'avenir. En 2007, il crée le groupe de chimie fine Axyntis en rachetant des entités du groupe Orgasynth avec l'appui de banques et d'un fonds d'investissement. La crise de 2008 est une épreuve mais aussi un moment fondateur. Axyntis se lance à la conquête de marchés étrangers (États-Unis, Japon...) et investit en R&D afin de diversifier ses marchés au-delà des principes actifs pharmaceutiques. En 2015, David Simonnet reconfigure son actionnariat de façon à contrôler le capital et noue une alliance avec le groupe japonais Fuji Silysia. Axyntis réalise désormais plus de 90 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 70 % à l'exportation, avec quatre cent soixante salariés, cinq usines et quatre centres de R&D, implantés dans cinq régions françaises.

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} décembre 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • PSA Peugeot Citroën • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

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

Après l'ESSEC, j'ai complété mes études en suivant simultanément deux troisièmes cycles en droit et en économie. J'ai été recruté, à 22 ans, par le cabinet du maire de Paris, à l'époque Jacques Chirac, pour m'occuper du développement économique auprès de l'adjoint en charge de ce sujet. Puis, j'ai effectué mon service militaire comme officier dans l'arme blindée cavalerie. J'ai ensuite intégré en 1995 un cabinet de conseil en stratégie pour lequel j'ai notamment mené pendant six mois une mission auprès de la direction du Trésor sur l'avenir de l'Aérospatiale. Je me suis plus particulièrement occupé de la branche hélicoptère et j'ai ainsi découvert le monde de l'industrie, qui m'a tout de suite fasciné.

En 1996, on m'a proposé de rejoindre la SNPE (Société nationale des poudres et explosifs) pour prendre en charge des missions de fusions-acquisitions et participer à son redéploiement stratégique. Après ce poste, j'ai été successivement directeur financier, directeur commercial et directeur général adjoint des activités de chimie fine du groupe SNPE. En 2006, à l'âge de 35 ans, j'ai eu envie de créer ma propre entreprise tout en restant dans le secteur de la chimie.

La construction d'une ETI

En France, on trouve, d'une part, de très grandes entreprises, occupant souvent des positions de leaders mondiaux, et une multitude de PME individuelles ou familiales qui n'ont pas toujours les moyens de se développer à l'international. Notre pays manque d'entreprises de taille intermédiaire, capables de combiner l'agilité des petites entités et les compétences humaines et techniques des grands groupes.

C'est pourquoi j'ai décidé de constituer d'emblée une ETI en procédant à un LBO (*leveraged buy-out*) plutôt original, dans le sens où j'ai syndiqué moi-même la dette avant de convaincre un fonds de venir appuyer la démarche. Cette opération a permis de racheter cinq usines, dont quatre dans la chimie fine pharmaceutique et une dans les colorants. C'est ainsi qu'est né le groupe Axyntis, en juillet 2007.

Aujourd'hui, comme le souligne un rapport du PIPAME (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques), Axyntis apparaît comme une des entités les plus actives dans la réorganisation du secteur de la chimie fine, qui demeure éclaté. Avec 700 mètres cubes de capacité réactionnelle en chimie fine répartis entre nos différents sites de Pithiviers, Calais, Montluçon et Grasse, nous sommes le leader indépendant de notre secteur. Notre taille nous permet à la fois de dégager des synergies entre les filiales, d'améliorer la compétitivité coût et de nous doter de compétences pointues afin de pouvoir innover en agissant aussi bien sur les composantes de la compétitivité prix que hors prix.

La diversification de la production

Dans une industrie de sous-traitance comme la nôtre, il est risqué d'être trop dépendant d'un donneur d'ordres. L'un de nos concurrents, qui vient d'être mis en redressement judiciaire, avait un client dont les commandes représentaient 40% de son chiffre d'affaires. C'est pourquoi nous privilégions une diversification de nos marchés, à la fois géographique et sectorielle, tout en valorisant sur ces nouveaux marchés les standards de qualité et de sécurité que nous appliquons dans la production pharmaceutique.

Notre marché le plus important est celui des sciences de la vie avec, en premier lieu, l'industrie pharmaceutique, pour laquelle nous fabriquons à la fois des molécules innovantes propriétaires et des principes actifs génériques. Ce secteur recouvre également l'agrochimie et la santé animale.

Notre deuxième grand champ d'activité, la chimie fine de spécialités, comprend l'électronique, la cosmétique, la photographie et de nombreuses autres activités de niche comme les arômes et parfums. En 2007, nous n'étions présents dans aucun de ces domaines, à part l'électronique.

Le troisième grand marché d'Axyntis est celui des colorants, avec en particulier le colorant rouge destiné au marquage du fioul domestique, pour lequel nous sommes leader européen, et le colorant brun destiné au carton d'emballage, en plein essor actuellement avec le développement du *e-business*. Les produits fabriqués par la branche colorants se vendent 2 ou 3 euros le kilogramme, contre 300 à 400 euros en moyenne dans les secteurs des sciences de la vie ou la chimie fine de spécialités. C'est cependant un marché à la fois stable et profitable, contrairement à d'autres qui peuvent être cycliques.

Grâce à cette diversification, notre premier client ne représente que 12 % de notre activité.

Le repositionnement sur la chaîne de valeur

À l'origine, Axyntis était ce qu'on appelle une CMO (*Contract Manufacturing Organization*), ce qui signifie que l'essentiel de son métier consistait à reproduire scrupuleusement les procédés industriels élaborés par ses clients. Ce statut comporte un double handicap : le fournisseur n'innove pas et ne vend pas de prestations en dehors de la production ; le client connaît la structure de coût de son fournisseur, puisque tous deux fabriquent le même produit.

Nous avons souhaité nous positionner plus en amont dans le cycle de vie des projets de nos clients, notamment en développant nos capacités d'innovation. Ceci s'est traduit par l'acquisition d'un certain nombre de technologies et d'outils techniques. À nos capacités de production industrielle (pour des commandes allant de centaines de kilogrammes à plusieurs tonnes) et de production pilote (se comptant en dizaines de kilogrammes), nous avons ajouté des capacités de Kilolab (échelle du kilogramme) et même de Labscale (de quelques milligrammes à un kilogramme de produit). Ceci nous permet, lorsqu'un de nos clients identifie une nouvelle molécule, de l'accompagner pendant une période qui peut durer jusqu'à dix ans, depuis les phases précliniques jusqu'à l'industrialisation, en lui apportant de l'innovation, un support qualité avec une expertise sur le plan réglementaire ou encore un laboratoire de microbiologie.

Nous sommes désormais une CDMO (*Contract Development and Manufacturing Organization*), ce qui nous a permis d'augmenter fortement notre création de valeur. Si le nombre de nouveaux médicaments mis sur le marché a tendance à diminuer, celui des molécules actives soumises aux phases précliniques est en croissance, et les produits que nous fabriquons en très petite quantité ont de fortes valeurs ajoutées : jusqu'à 300 000 euros le kilo, par exemple, pour une application thérapeutique dans l'oncologie.

La crise et le rebond

C'est seulement en 2009, au moment où nous avons été frappés de plein fouet par la crise, que j'ai véritablement commencé à apprendre mon métier d'entrepreneur. En cas de réduction des commandes, les donneurs d'ordres limitent leurs stocks pour amortir les effets de la crise et c'est chez les sous-traitants que la chute du chiffre d'affaires est la plus forte. Nous avons débuté l'année avec un budget prévisionnel de 75 millions d'euros ; en quelques semaines, près d'un tiers de ces prévisions se sont évaporées.

A priori, toutes les conditions étaient réunies pour mettre la clé sous la porte. Heureusement, les effets de la stratégie mise en œuvre dès 2007 commençaient à s'annoncer, comme l'a montré un audit de notre portefeuille de projets. Les perspectives de croissance à deux ou trois ans ont convaincu nos partenaires financiers (fonds d'investissements et banques) de continuer à nous soutenir.

Entre 2010 et 2013, le groupe a connu une croissance organique de 25 millions d'euros grâce à nos diversifications et au développement de nos activités pharmaceutiques au Japon et aux États-Unis. En 2013, nous avons retrouvé notre chiffre d'affaires d'avant la crise. Entre 2013 et 2015, nous avons procédé à de nouvelles acquisitions

afin de nous doter de moyens industriels plus rares, comme la chromatographie, avec le rachat de Kyratia, et l'hydrogénation haute pression, avec la reprise de Calaire Chimie, alors en redressement judiciaire.

En 2015, souhaitant mettre un terme au LBO et obtenir l'indépendance stratégique et opérationnelle, j'ai fait appel à un partenaire japonais, Fuji Silysia, un des leaders mondiaux de la silice, avec lequel j'avais déjà monté en 2013 une joint-venture dans le domaine de la chromatographie. Il s'agit d'un groupe familial qui cherche à dupliquer ses activités à valeur ajoutée présentes au Japon dans une autre partie du monde afin de diversifier ses sources de production. Nous possédons chacun 50% du capital et le pacte d'actionnaires me donne le contrôle sur les choix stratégiques et opérationnels du groupe. Nous avons déjà créé un centre de R&D commun sur la silice à Pithiviers et nous allons développer cette activité, qui sera un des axes de diversification d'Axyntis dans le nouveau cycle stratégique 2017-2020.

Enfin, en 2016, nous avons racheté l'activité de chimie fine du groupe 3M. Ceci nous a permis de nous doter de nouveaux moyens d'innovation (*high potent*, microbiologie...) tout en créant de fortes synergies industrielles sur notre plateforme de Pithiviers, dans la mesure où les activités de chimie fine de 3M étaient contiguës à notre filiale Orgapharm.

Axyntis aujourd'hui

Notre positionnement sur des marchés de niche avec de fortes valeurs ajoutées, ainsi que notre statut de fournisseur stratégique auprès de donneurs d'ordres internationaux, nous permettent de dégager des marges brutes supérieures à 60% en moyenne.

Entre 2010 et 2016, notre chiffre d'affaires est passé de 50 millions d'euros à 90 millions d'euros, dont 70% à l'export, et notre effectif de trois cent dix à quatre cent soixante salariés. Plus de deux cents d'entre eux ont un niveau bac +2 ou supérieur, dont cinquante ingénieurs et docteurs. La rémunération moyenne des salariés d'Axyntis est supérieure de 50% à la moyenne des salaires pratiqués dans les différents bassins d'emplois.

À chacun de ces emplois directs s'ajoutent deux à trois emplois indirects. Nous apportons ainsi une contribution positive à l'économie à la fois nationale et locale, ce qui est la vocation des ETI industrielles. En 2012, un article de *Chimie Pharma Hebdo* a d'ailleurs présenté Axyntis comme « *témoignant de la résistance des entreprises de taille intermédiaire face à l'érosion de l'emploi industriel* ».

Des engagements sociétaux et sociaux

Je terminerai en évoquant quelques engagements sociétaux qui me tiennent à cœur et font partie de l'identité d'Axyntis.

Contribuer à la souveraineté nationale en matière d'accès aux médicaments

Chaque année, dans notre pays, plusieurs dizaines de médicaments connaissent des ruptures d'approvisionnement. Le Vogalène, un antinauséeux, a été indisponible à plusieurs reprises au cours des années 2014 et 2015, suite à une suspension de la fabrication par les autorités sanitaires. Quant à l'acétylleucine, un antivertigineux, sa production a été interrompue en raison d'un accident industriel en Chine. Lorsqu'il s'agit de molécules simples, pouvant faire l'objet de substitutions, ces ruptures d'approvisionnement ne sont pas très graves pour les patients. Mais pour des molécules complexes, utilisées notamment en milieu hospitalier, elles peuvent conduire à des situations dramatiques.

Sachant que 80% des médicaments vendus en Europe contiennent des principes actifs importés d'Inde ou de Chine, ces phénomènes posent aussi la question de la souveraineté nationale en termes d'accès aux médicaments. Lors de la crise de la grippe aviaire, le gouvernement français a souhaité disposer de grandes quantités de Tamiflu. Découvrant qu'il n'existait pas de capacités industrielles permettant de le fabriquer en France, il n'a pas eu d'autre solution que de négocier avec le groupe suisse Roche.

Face à cette situation, nous exerçons une veille sur les ruptures de médicaments, en particulier celles concernant des génériques, et nous travaillons avec des clients qui souhaitent relocaliser en France la fabrication des matières actives à usage pharmaceutique dont ils ont besoin.

Une politique sociale ambitieuse

En rachetant Calaire Chimie en 2013, nous avons préservé quatre-vingts emplois à Calais, puis soixante à Pithiviers avec l'acquisition, en 2016, de l'activité chimie fine de 3M, qui n'était plus stratégique pour ce groupe.

La quasi-totalité des salariés d'*Axyntis* (97 %) bénéficient d'un CDI. Non seulement j'y suis favorable à titre personnel, mais la stabilité des collaborateurs est indispensable dans une entreprise dont les usines exigent, compte tenu de leurs enjeux techniques de qualité et de sécurité, des savoir-faire et une expérience qui s'acquièrent dans la durée.

Même si nous avons dû, à plusieurs reprises, adapter l'organisation d'un service ou d'une usine, nous n'avons jamais recouru à un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi). Cela correspond à mon sens des responsabilités vis-à-vis de nos collaborateurs, mais également au souhait d'offrir à nos clients une garantie sur la pérennité de nos compétences.

En France, le taux de chômage des jeunes est trois fois plus élevé qu'en Allemagne et les apprentis trois fois moins nombreux. Pourtant, les entreprises françaises ont du mal à pourvoir certains emplois. L'apprentissage me paraît l'une des meilleures solutions pour y parvenir. C'est pourquoi nous accueillons une dizaine d'apprentis par an et par usine.

Enfin, en prenant la tête du groupe, j'ai constaté qu'il n'y avait pas une seule femme dans les fonctions de direction ni, a fortiori, dans le directoire ou le comité de surveillance. J'ai décidé d'instaurer la parité et, chaque année, nous proposons à au moins deux collaboratrices des formations en MBA à l'ESSEC, à HEC ou à Sciences Po. Cela représente un coût non négligeable pour une entreprise comme la nôtre, mais, d'une part, le résultat est extraordinaire en termes de management, et, d'autre part, c'était indispensable vis-à-vis de nos clients qui, comme L'Oréal, exigent la mise en œuvre de politiques RSE innovantes. Selon la plateforme de notation RSE fournisseurs EcoVadis, nous faisons désormais partie des 30 % d'entreprises ayant les meilleures pratiques en RSE.

Débat



Une passion pour la chimie

Un intervenant : *En Allemagne, les dirigeants des entreprises chimiques sont tous des chimistes. En France, c'est l'exception, et vous en êtes une illustration puisque vous êtes issu d'une école de commerce. Pourtant, vous parlez le langage des chimistes comme si c'était votre langue maternelle !*

David Simonnet : Avec mon expérience à la SNPE, cela fait vingt ans que je travaille dans la chimie. J'ai un certain mérite, car lorsqu'à 26 ans j'expliquais à mes camarades de promotion, employés par des banques d'affaires ou des cabinets de conseil en stratégie, que j'allais rejoindre la Société nationale des poudres et explosifs, vous imaginez leur réaction...

Cela dit, mon registre d'expertise est plutôt dans la stratégie et l'organisation que dans les réactions chimiques elles-mêmes. C'est pourquoi j'ai souhaité m'entourer d'experts et doter l'entreprise d'un niveau de compétence extrêmement élevé. Les effectifs de R&D ont été doublés et j'ai réussi à recruter trois directeurs dans ce domaine chez nos concurrents.

Le rachat de la filiale de 3M

Int. : *Quel était votre objectif en reprenant l'activité de chimie fine de 3M?*

D. S. : La production de l'usine 3M de Pithiviers se répartissait entre deux tiers de produits pharmaceutiques et un tiers de chimie fine. En 2009, a été lancé un plan de licenciement qui a été largement médiatisé, en raison notamment de la séquestration d'un dirigeant. Depuis, l'activité en chimie fine stagnait. Nous avons bâti un projet stratégique afin de rassurer 3M et les salariés de cette usine sur notre capacité à redéployer les activités de façon responsable.

J'ai mis dix ans à négocier le rachat de l'entreprise. Mon objectif était de reprendre l'intégralité de l'usine et de la rendre polyvalente afin de développer de nouvelles activités en profitant des équipements destinés à la pharmacie, tels que les espaces stériles avec traitement d'air, l'unité de microbiologie, ou encore l'unité de *medium potent*, qui fabrique des molécules très actives destinées, notamment, à des traitements anticancéreux. Pour identifier les pistes de développement possibles, nous avons passé en revue toutes les commandes que nous n'avions pas pu honorer depuis dix ans, faute de disposer des équipements nécessaires. Nous avons également emmené sur place tous nos grands donneurs d'ordres, qui nous ont fait des suggestions sur la façon de revitaliser ces installations.

La polyvalence que je vise concerne non seulement les équipements, mais aussi les collaborateurs – ce qui est nettement plus compliqué et nécessite à la fois beaucoup de formation et de négociation – et l'organisation toute entière, qui doit se montrer capable d'aller chercher des marchés différents de ceux pour lesquels elle a été conçue au départ.

Nous avons repris l'activité de 3M depuis octobre 2016 et le bilan est plutôt satisfaisant. Un nouveau laboratoire de R&D a été implanté sur le site, nous avons bénéficié d'un prêt de la BPI de la région Centre-Val de Loire pour relancer un vieux médicament, et commencé à travailler sur la micronisation et le *high potent*.

Comment intégrer les différentes entreprises ?

Int. : *Lorsque l'on rachète des PME, il est souvent difficile de construire une culture commune, surtout quand les activités sont très diversifiées, comme chez Axyntis. Les salariés produisant des composants destinés aux médicaments, aux parfums et au fioul ont-ils des choses à se dire ?*

D. S. : Tous les salariés d'Axyntis exercent le même métier, celui de la chimie. Les molécules très différentes qu'ils produisent sortent souvent d'équipements similaires, même si, naturellement, on ne peut pas associer sur un même site des activités relevant d'un référentiel qualité différent, comme l'agrochimie et la pharmacie.

Les différences s'observent surtout sur le plan commercial. Pour la pharmacie, nous avons besoin de profils avec une double formation de commercial et d'ingénieur, voire de pharmacien, l'objectif étant de maîtriser parfaitement le langage et les normes du secteur. Le marché des colorants est très différent à la fois en termes de volumes, de coûts et de logistique; la composition des équipes est donc tout autre. Enfin, je m'occupe personnellement, avec le directeur commercial, de notre troisième grand marché, celui des produits non pharmaceutiques, pour lequel nous traitons avec de grands donneurs d'ordres internationaux, leaders dans leur métier.

Les problèmes d'intégration culturelle résultent de l'histoire et de l'organisation de chaque entreprise rachetée, plutôt que des activités qu'elle exerce. Les collaborateurs issus de 3M avaient l'habitude de fabriquer les quatre mêmes molécules depuis longtemps. Ils doivent désormais produire des molécules variées pour plusieurs clients simultanément. Par ailleurs, certains collaborateurs ont vécu des moments très difficiles dans leur ancienne entreprise, avec des ateliers à l'arrêt pendant des mois et un climat déprimant, comme au sein de Calaire Chimie.

De façon surprenante, ce sont parfois ceux dont l'emploi risquait de disparaître qui se montrent les plus réticents à adopter les nouveaux modes de fonctionnement...

Attirer les talents

Int. : *Comment réussissez-vous à attirer les talents dans les petites villes où sont implantées vos usines?*

D. S. : Quelqu'un qui se passionne pour la chimie sait qu'il ne pourra pas exercer son métier dans le 4^e arrondissement de Paris, ni même en Ile-de-France, où il ne reste pas beaucoup d'industrie chimique. Il est donc préparé à une certaine mobilité. De plus, les niveaux de rémunération du secteur de la chimie sont très attractifs et, lorsqu'on s'installe dans une ville de taille moyenne, ils se traduisent par un pouvoir d'achat encore plus élevé.

J'ajoute que les fermetures d'entreprises concurrentes, et notamment de filiales de grands groupes, nous ont fourni des viviers de recrutement très intéressants. Un docteur en chimie de 55 ans, ayant effectué toute sa carrière chez Sanofi, peut être attiré par le fait de consacrer la dernière partie de sa carrière à une aventure plus entrepreneuriale. Comme ces personnes ont bien gagné leur vie et quittent leur emploi dans des conditions financières très favorables, elles consentent même à voir leur rémunération diminuer et sont donc employables par des ETI.

Cela dit, je suis amené à accepter une part de plus en plus importante de télétravail pour toutes les fonctions de support groupe et pour le commercial. L'entreprise compte une cinquantaine de cadres, que je connais et à qui je peux proposer du sur-mesure. Il m'est arrivé de rattraper certains d'entre eux, qui voulaient nous quitter, en acceptant d'aménager différemment leur temps de travail.

Comment limiter la part d'un client dans le chiffre d'affaires ?

Int. : *Vous avez expliqué que vous souhaitiez limiter la part de chaque client dans votre chiffre d'affaires. Concrètement, comment ferez-vous si un client vous soumet un projet à 100 millions d'euros ?*

D. S. : Cela n'arrivera pas, car nos installations sont conçues pour réaliser des projets jusqu'à une dizaine de millions d'euros. Le seul client avec lequel nous avons des projets de 15 à 20 millions est Fuji Silysia, mais il est actionnaire du Groupe et financera des capacités supplémentaires. Notre priorité est de valoriser nos capacités existantes, dont celles reprises en 2013 (Calaire Chimie) et en 2016 (3M Chimie fine), puis d'envisager des unités nouvelles et dédiées, en partageant le risque avec notre partenaire. C'est le cas, en plus de Fuji Silysia, avec la société pharmaceutique Provepharm qui est un de nos clients les plus innovants.

Les relocalisations

Int. : *J'ai du mal à imaginer qu'en dehors de situations temporaires de pénurie vous puissiez concurrencer les prix de production de médicaments dont la fabrication des principes actifs a été délocalisée.*

D. S. : L'externalisation et la délocalisation de la production de principes actifs à usage pharmaceutique sont incontestablement des tendances de fond. Elles s'expliquent par la volonté à la fois d'alléger la partie la plus capitalistique du bilan des groupes pharmaceutiques, d'externaliser le risque industriel, voire le risque social, et de réduire les coûts d'achat. Le problème est que ce mouvement s'est généralement accompagné d'une fragmentation de la chaîne de valeur entre pharmaciens, formulateurs, fabricants du principe actif (qui peut nécessiter en amont une vingtaine d'étapes de synthèse réparties entre plusieurs producteurs), etc. Cette fragmentation accroît les risques, et les autorités de contrôle, situées en Europe, ne sont pas en mesure d'identifier tous les fournisseurs ni d'aller inspecter toutes les usines, notamment en Asie. Les États-Unis ont une approche moins naïve : ils obligent tous les producteurs de principes actifs à se faire inspecter par les autorités américaines.

Quant aux ruptures d'approvisionnement, les premières ont été constatées il y a une dizaine d'années et elles connaissent une croissance exponentielle, car certains principes actifs ne sont plus fabriqués que par un seul fournisseur situé en Asie.

Tout ceci a entraîné une prise de conscience, par les groupes pharmaceutiques, que les délocalisations s'accompagnaient de nombreux coûts cachés, en termes de délais de livraison, de risque sur leur réputation en cas de rupture de fourniture ou de défaut de qualité, voire de perte de marge sur le produit fini si le principe actif est contrôlé par un seul fournisseur – d'où, actuellement, un nombre croissant de relocalisations. Celles-ci ne concernent évidemment pas des produits vendus en très grande quantité, mais peuvent être intéressantes pour des molécules innovantes destinées à des classes thérapeutiques ciblées et exigeantes, comme l'oncologie ou le système nerveux central.

Lorsqu'un de nos clients souhaite relocaliser un produit, je fais en sorte que le contrat soit sécurisé et nous évite de ne servir que de "roue de secours" en phase de pénurie.

En agrochimie, par exemple, nous produisions chaque année, jusqu'en 2009, 100 tonnes d'une molécule destinée à un groupe allemand, pour un prix inférieur à 40 euros la tonne. Cette année-là, notre client a trouvé en Asie un fabricant qui lui proposait un prix de l'ordre de 30 euros et, du jour au lendemain, nous avons perdu le marché. Un an plus tard, après un problème de délai de livraison, ce client est revenu vers nous, non pas pour nous redonner la totalité du marché, mais pour que nous lui servions de solution de secours. Je lui ai proposé de nous confier 30 à 40% de sa production. Non seulement cet accord a permis à ce client de réduire les coûts cachés, mais, en cas de problème majeur chez l'autre fournisseur, nous serons en mesure de prendre immédiatement le relais sur la totalité de la production.

Il faut aussi souligner qu'on assiste actuellement, en Chine et en Inde, à l'émergence d'une classe moyenne ayant les mêmes exigences que la population occidentale en termes de qualité des médicaments. De fait, nous fabriquons de plus en plus de produits destinés à l'exportation dans ces pays.

Enfin, la Chine est actuellement en train de fermer de très nombreuses usines chimiques pour des raisons environnementales, ce qui crée de nouvelles opportunités pour l'industrie française et européenne.

L'innovation

Int. : *De quelle nature sont les innovations que vous proposez à vos clients ?*

D. S. : D'une façon générale, elles portent sur la définition et la mise en œuvre de procédés industriels permettant de maîtriser la qualité et les coûts des produits de nos clients. C'est le cas, par exemple, pour les médicaments génériques. Lorsqu'un laboratoire lance un nouveau médicament, il doit en figer la synthèse chimique : pendant toute la durée de vie du brevet, il lui est difficile de changer de "recette". Mais entre-temps, les technologies évoluent et, lorsque, des années après, vient le moment de produire le générique correspondant à ce médicament, nous pouvons proposer une formule de synthèse innovante, avec par exemple moins d'étapes nécessaires. Plus largement, nos innovations portent sur la définition et la mise en œuvre de procédés industriels qui permettront de maîtriser la qualité et les coûts des produits de nos clients.

Les chefs d'entreprise font de la politique

Int. : *Vous vous êtes présenté sous les couleurs d'En marche ! aux dernières élections législatives. Si vous aviez été élu, qui vous aurait remplacé à la tête de l'entreprise ?*

D. S. : Je me présentais dans la 5^e circonscription du Loiret (Fleury-Pithiviers) qui n'était pas vraiment gagnable, car elle votait à droite depuis 1958 tout en ayant une sociologie duale, avec, aux côtés d'une droite républicaine très conservatrice, une forte présence des Insoumis ! J'ai toutefois failli l'emporter, à quatre-vingt-huit voix près. En cas de victoire, rien ne m'obligeait à démissionner de la direction de l'entreprise, mais il est vrai que j'aurais sans doute été moins opérationnel. J'aurais probablement nommé un directeur général tout en restant président non exécutif.

Cela dit, un chef d'entreprise n'a pas besoin d'être élu pour faire de la politique. Il peut servir l'intérêt général à travers ses décisions quotidiennes de conquête de parts de marché à l'étranger et de maintien de l'emploi dans son entreprise.

■ Présentation de l'orateur ■

David Simonnet : PDG du groupe industriel Axyntis qu'il a créé en 2007 ; diplômé de l'ESSEC (1993), il a poursuivi ses études en droit (DEA, Paris XIII) et en économie (DEA, Paris Dauphine) et a enseigné en Master 2 à Paris I Panthéon-Sorbonne la création d'entreprise, après avoir été professeur d'histoire et de géographie économiques en classes préparatoires ECS dès 1991 ; En 2016, il a publié *Les 100 mots de l'entreprise* dans la collection Que sais-je? aux PUF ; il est responsable de la rubrique Géopolitique et entreprise de la revue *Conflits* ; il est membre du jury du prix Anteios du livre de géopolitique et de l'Institut de l'entreprise.



Diffusion décembre 2017
