

Une PME en forte croissance

Jean-Charles Gérard* journaliste

PPCAS** (Produits Chimiques Auxiliaires et de Synthèses) fabrique des molécules à forte valeur ajoutée pour la pharmacie, parfumerie, chimie industrielle, photochimie et arts graphiques... Depuis son entrée en Bourse en 1995, elle a doublé son chiffre d'affaires (635,8 millions de francs en 1998). Récemment, elle a acquis Vernolab, société spécialisée dans l'analyse des huiles de moteurs.

PCAS est une société qui ne paie pas de mine ; l'entrée est une petite pièce toute simple ; les gens vous reçoivent en blouse blanche ; et on vous sert du café dans une Thermos. Pourtant, cette société de chimie fine et de spécialités fait figure de start-up. Depuis son entrée sur le second marché de la Bourse de Paris, en 1995, PCAS a doublé son chiffre d'affaires ; sa cotation boursière a été multipliée par six ! « D'ici 2001 (peut-être avant), notre chiffre d'affaires atteindra un milliard de francs » explique Jean-Pierre Stephan, le président directeur général.

Appartenir à un groupe, c'est subir les lourdeurs d'une administration

Une des principales stratégies de PCAS est d'optimiser les avantages qu'offrent une PME sur un grand groupe. A savoir, « la prise rapide de décisions, la fabrication de produits de tonnage moyen mais à très forte valeur ajoutée » explique Jean-Pierre Stephan.

Entre 1983 et 1992, PCAS a appartenu à plusieurs multinationales (Stauffer Chemicals, Cheeseborough, Pond's, Unilever et Akzo Nobels) et sait ce qu'appartenir à un gros groupe veut dire : « C'est subir les lourdeurs d'une grosse administration, suivre les politiques d'une direction qui vont parfois à l'encontre des intérêts d'une

petite structure » dit le président. Ces changements successifs affecteront considérablement la croissance de la société ; pendant dix ans, son chiffre d'affaires ne progressera pas !

En 1992, le staff de PCAS convainca donc Akzo Nobel de vendre la société. Les arguments de Jean-Pierre Stephan furent limpides :

- « Des décisions urgentes étaient à prendre pour survivre, or ces orientations ne correspondaient pas aux priorités d'Akzo ».

- « PCAS a vocation pour être aux services des grands groupes. Or, quand on est un grand groupe, on n'est pas aux services des autres ». CQFD.

Une nouvelle stratégie, un nouveau management

Akzo souhaite vendre PCAS. « Ne restait qu'à convaincre un investisseur de parier sur notre société, tout en nous laissant un degré d'autonomie », explique Jean-Pierre Stephan. Ce fut fait avec Dynaction, groupe financier comprenant des pôles « biens d'équipement et composants » (avec Aucuturier, convergie et engrenages, et réducteurs...), « enseignement et recherche » (avec Médiascience) et, dorénavant, « chimie fine et spécialités », qui reprendra à 100 % PCAS. « Pour toutes ses filiales, la maison-mère participe à la définition et au suivi de leurs stratégies industrielles » explique Christian Moretti, le PDG de Dynaction.

Fort de cette nouvelle association, PCAS décide d'abandonner les déter-

gents industriels et les produits anti-corrosion dans le secteur automobile. « Les exigences des constructeurs ne nous convenaient plus » constate Jean-Pierre Stephan. Les constructeurs voulaient des prix les plus bas possibles pour des quantités de plus en plus importantes. Cela rendait la société trop dépendante d'eux. « Notre force est d'avoir une grande souplesse dans la fabrication de tonnages moyens » explique le président.

Pourtant, ce secteur constituait l'activité de base de la société (20 % du CA). Elle a été fondée en 1962 par deux entrepreneurs, un mécanicien et un chimiste, avec l'idée de fabriquer des formulations anticorrosion pour l'automobile (produits chimiques auxiliaires) (ainsi que des molécules pour la pharmacie - produits chimiques de synthèse). « On a résolu le problème en remontant d'un cran dans la chaîne de fabrication » explique Jean-Pierre Stephan ; en s'occupant des additifs qui sont le cœur « high-tech » des lubrifiants industriels et des fluides techniques.

Tant qu'on ne travaille pas avec les leaders, il n'y a pas de repos

Deuxième stratégie de l'entreprise : travailler coûte que coûte avec les meilleurs mondiaux. « Tant qu'on ne fournit pas les leaders ou les sociétés les plus dynamiques, il n'y a pas de repos » tranche le directeur. « Il n'y en a d'ailleurs jamais » plaisante-t-il. Pour cela, « on fait ce qu'ils veulent : n'importe quel contrat, n'importe quelle quantité, où qu'ils soient dans

* Tél./Fax : 01.45.20.13.98.
E.mail : gerardjc@minitel.net

** PCAS, 23 rue Bossuet, ZI de la Vigne aux Loups, 91160 Longjumeau.
Tél. : 01.69.09.77.85. Fax : 01.64.48.23.19.

le monde... ». « Dans tous les secteurs, nous travaillons avec les dix meilleurs mondiaux » enfonce Jean-Pierre Stephan.

Cette stratégie passe parfois par une coopération avec un grand industriel. En mai 1996, PCAS et Elf Atochem ont ainsi créé la Société Béarnaise de Synthèse pour fabriquer des molécules de chimie fine à base d'acroléine (figure 1). Cette molécule bifonctionnelle est, notamment, utilisée dans les réactions de Diels-Alder (pour fabriquer des cycles ou hétérocycles insaturés). L'acroléine sert, par exemple, à créer des produits odorants en parfumerie, mais également d'autres produits en pharmacie et photographie.

L'acroléine est néanmoins toxique, dangereuse à transporter et à manipuler. « L'idée fut donc de se rapprocher du producteur » explique Jean-Pierre Stephan. Une usine fut ainsi construite à Mourenx, à proximité d'un centre de stockage d'acroléine appartenant à Elf Atochem. On limite ainsi les coûts et on évite le transport du produit par la route. « Un grand nombre d'utilisateurs d'acroléine nous confie aujourd'hui sa production » explique le PDG.

L'acroléine illustre parfaitement une autre « maître-stratégie » de l'entreprise, à savoir : « choisir des niches sur des marchés en croissance » (électronique ou la pharmacie) et qui ne sont pas des phénomènes de mode.

En juillet 1993, PACS a ainsi acheté la société Saint-Jean Photochimie spécialisée dans les produits destinés à la micro-électronique. PCAS n'avait aucune compétence dans ce secteur, par contre, elle possédait une longue expérience en photochimie et, en particulier, en lithographie. Depuis 1965, elle fournissait des intermédiaires de fabrication de couches sensibles (stabilisateurs, réticuleurs de gélatine, produits anti-halo) en photographie. Pour les arts graphiques, PCAS élaborait des produits photosensibles diazoïques à la fois pour le mode positif (Europe de l'ouest, Asie) et négatif (États-Unis). Elle développa ainsi une gamme de soixante-dix produits spécifiques (plaques off-set, sérigraphie...) pour les plus grands fabricants de produits photographiques ou de plaques lithographiques.

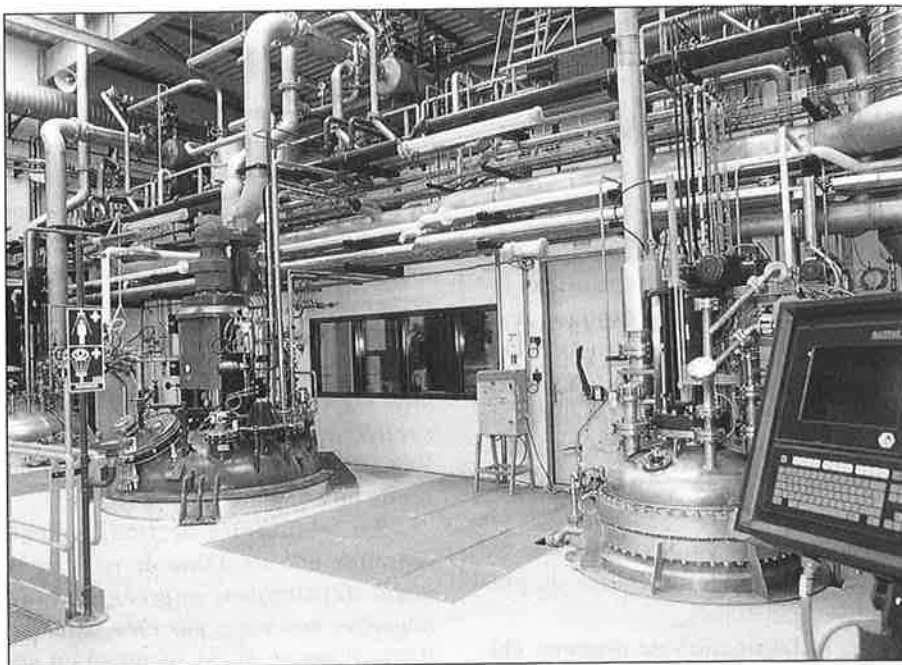


Figure 1 - Atelier de production; à Mourenx, de la Société Béarnaise de Synthèse.

En reprenant Saint-Jean Photochimie, PCAS adapta son savoir-faire au monde de la micro-électronique. Elle fabrique aujourd'hui des produits photosensibles pour les photoresists qui servent à graver les puces des microprocesseurs. Ce secteur constitue 20 % de son CA. Il est passé de 72 à 125,1 millions en trois ans. La filiale canadienne est parmi les quatre premiers fournisseurs mondiaux avec les Japonais Daito et Tokyo Gohsei Kogyo, et la filiale américaine de Bayer, Chem Design.

Dans les mégafusions, c'est la chimie qui trinque

Dans le même ordre d'idées, PCAS a profité du regroupement des pétroliers qui se déchargent, depuis deux ans, des analyses de routine. Dans les mégafusions, c'est souvent la chimie qui trinque. « Mais il faut bien que quelqu'un fasse le travail ! » constate le PDG.

En mars 1999, PCAS a ainsi acquis la société Vernolab spécialisée dans les services analytiques. Cette ancienne filiale de Shell détermine le degré d'usure des machines et moteurs dans l'industrie, le transport routier, l'aviation, la marine, et le BTP... en analysant les métaux dans quelques gouttes d'huiles moteur.

« Ce marché a un potentiel énorme » s'enthousiasme Alain Kohn, respon-

sable du département analytique chez PCAS. Les analyses sont en effet peu coûteuses : de l'ordre de cent francs par échantillon. « Nos clients réalisent d'importantes économies de maintenance » car les analyses préviennent les pannes de moteurs. Ce créneau est enfin sous-exploité. « En France, il existe 500 000 camions qui effectuent en moyenne quatre vidanges par an. Cela fait deux millions d'analyses par an » calcule Alain Kohn. PCAS n'en réalise que 120 000 !

Là encore, cette acquisition s'inscrit dans une synergie « évidente et immédiate avec ce qu'on sait faire » explique Jean-Pierre Stephan. PCAS fait des analyses depuis sa création. Depuis les années 60, son laboratoire de Longjumeau analyse des carburants et lubrifiants pour les compagnies pétrolières et les constructeurs automobiles. Depuis vingt-cinq ans, la société contrôle la totalité des carburants des aéroports de Paris (aéroports de Roissy Charles de Gaulle et d'Orly).

Néanmoins, cette acquisition est un réel pari. Les services analytiques ne constituent que 3 % de son chiffre d'affaires (6 ou 7 % avec l'acquisition). « 20 % ! dans peu de temps » espère Jean-Pierre Stephan. « Les échecs ne sont pas graves », explique-t-il. « Une acquisition, ce n'est jamais que gagner du temps. Il faut simple-

ment savoir analyser ses échecs pour rebondir ».

La chimie envahit toutes les branches industrielles

Il faut aussi avoir de la chance. Et, là encore, PCAS n'en manque pas. « *La chimie envahit toutes les branches industrielles* » explique Jean-Pierre Stephan, « *aussi bien l'électronique que l'audiovisuel* »... En pharmacie, la maîtrise des dépenses de santé aurait pu faire craindre un ralentissement du marché. Au contraire, les molécules deviennent plus complexes et les synthèses plus nombreuses. On recherche des intermédiaires de plus en plus sophistiqués.

Or, la fabrication de produits chimiques de synthèse est une activité originale de la société. Depuis 1965, la société développe des intermédiaires ou principes actifs en pharmacie (humaine et vétérinaire), et cosmétologie.

Pour profiter davantage de cette croissance, PCAS a ainsi acquis, en 1998, Seloc France, unité de chimie fine qui appartenait à l'Allemand Schwarz Pharma. L'usine de Limay (Yvelines) possède l'avantage d'être agréée par la FDA (Food & Drug Administration) permettant d'atteindre les grands groupes américains. Seloc vend ainsi 80 % de ses produits aux États-Unis. La synthèse pour la pharmacie génère, aujourd'hui, 43 % du CA de l'entreprise (273 MF). Seloc assure à elle-seule 25 %.

PCAS a aussi pleinement bénéficié des restructurations des grands formulateurs de parfums. La plupart ont tendance à se décharger des usines de fabrication de produits olfactifs pour se recentrer sur la création et la formulation proprement dite. Or, PCAS est dans ce domaine depuis 1977, date d'acquisition de la Manufacture des Produits Chimiques du Dauphin. Dans l'usine de Bourgoin-Jallieu (Rhône-Alpes), la manufacture (figure 2) fournit deux cents produits différents. C'est l'un des rares chimistes mondiaux à proposer une aussi large palette de molécules olfactives. Ce secteur constitue 16 % (100 MF) de son CA. En 1998, la croissance fut voisine de 14 %.

Les produits sensibles sont manipulés par des automates

PCAS est donc en forte progression. Et cette croissance ne peut être soutenue que par de forts investissements. Chaque année, 10 % de son CA sont ainsi injectés en matériels et équipements ; 6 % par an (8 % en 1998) en recherche et développement.

PCAS possède trois laboratoires de recherche « *qui suivent un cheminement rigoureux défini par le manuel de certification ISO 9001* » explique Régis Pecquet, responsable R & D du centre de Longjumeau.

- Le laboratoire de Longjumeau regroupe une trentaine de personnes « *qui développent une centaine de nouvelles molécules par an* » explique Régis Pecquet. Il est sectorisé en six groupes de recherche : chimie fine et pharmacie, photochimie et arts graphiques, parfumerie, verre, additifs et recherche analytique.

- Le laboratoire Seloc, à Limay, regroupe dix personnes qui étudient grosso modo « *cinquante étapes de synthèse par an* » constate Gérard Guillaumot, directeur R & D du groupe PCAS. Le laboratoire est spécialisé dans les procédés de production des principes actifs, pour la pharmacie humaine, vétérinaire, la cosmétologie et la chimie fine en général.

- Le tout nouveau laboratoire québécois (campus de Fort Saint-Jean) synthétise les molécules photoactives pour l'électronique et développe des colorants et matières actives pour les technologies de l'audiovisuel (DVD).

Il a été créé au Québec car « *l'électronique est un marché essentiellement nord-américain* » explique Jean-Pierre Stephan. De plus, la région de Montréal concentre de nombreuses entreprises de chimie à fort contenu technologique. « *Le Québec offre enfin des aides importantes pour tous les laboratoires de recherche de pointe* » poursuit le PDG.

Ce laboratoire possède des outils et instruments spécifiques à la micro-électronique, impliquant « *de travailler dans un environnement de très grande pureté* » explique Régis Pecquet. Il est ainsi doté d'un « *kilolab* » destiné à produire des quantités pilote de l'ordre du kilo dans une salle

blanche garantissant un taux de polluants métalliques de quelques centaines de parties par trillions !

Vingt-cinq personnes assurent ensuite le passage des produits du stade recherche au stade industriel. Pour cela, quatre ateliers pilotes sont placés sur les sites de production, à Couterne, Limay, Bourgoin-Jallieu, et Saint-Jean Photochimie.

PCAS a ainsi développé une quarantaine de réactions phares qui assurent la production de 80 à 90 % des produits. « *On ne travaille pas dans des conditions extrêmes ; les réactions ont lieu entre - 20 et + 160 °C dans 80 % des cas* » explique Régis Pecquet.

Les matières premières les plus délicates sont l'acroléine, le chlorure d'aluminium, le brome, et le trifluorure de bore... Pour des raisons de sécurité, la plupart de ces produits sont manipulés par des automates. « *Dans ces unités, il n'y a pas de manipulation humaine* » tient à préciser Régis Pecquet.

PCAS a également la particularité de maîtriser les synthèses en cascade à partir d'une molécule initiale. « *C'est de la chimie très fine* » explique Jean-Pierre Stephan. Seloc fabrique régulièrement des molécules en cinq ou dix étapes. « *Pour réaliser la prostaglandine qui traite les ulcères, on a réalisé pas moins de douze étapes* » se souvient Gérard Guillaumot.

« Nos chercheurs assurent les études de pointe »

Les recherches pointues nécessitent souvent de travailler en partenariat. Pour les produits entrant dans les formulations (additifs, organo-métalliques), 90 à 100 % des recherches se font en collaboration avec nos clients. Pour les intermédiaires de synthèse (chimie fine, pharmacie, parfumerie...), « *ce pourcentage descend à 50 %* » calcule Régis Pecquet. Pour l'autre moitié, « *on travaille sur cahier des charges* ».

PCAS coopère souvent avec les universités. En 1998, il y eut une douzaine de collaborations avec des laboratoires « *situés (le plus souvent) autour des centres de recherche ou de production* ». « *Associer nos moyens et les connaissances des chercheurs ne peut*

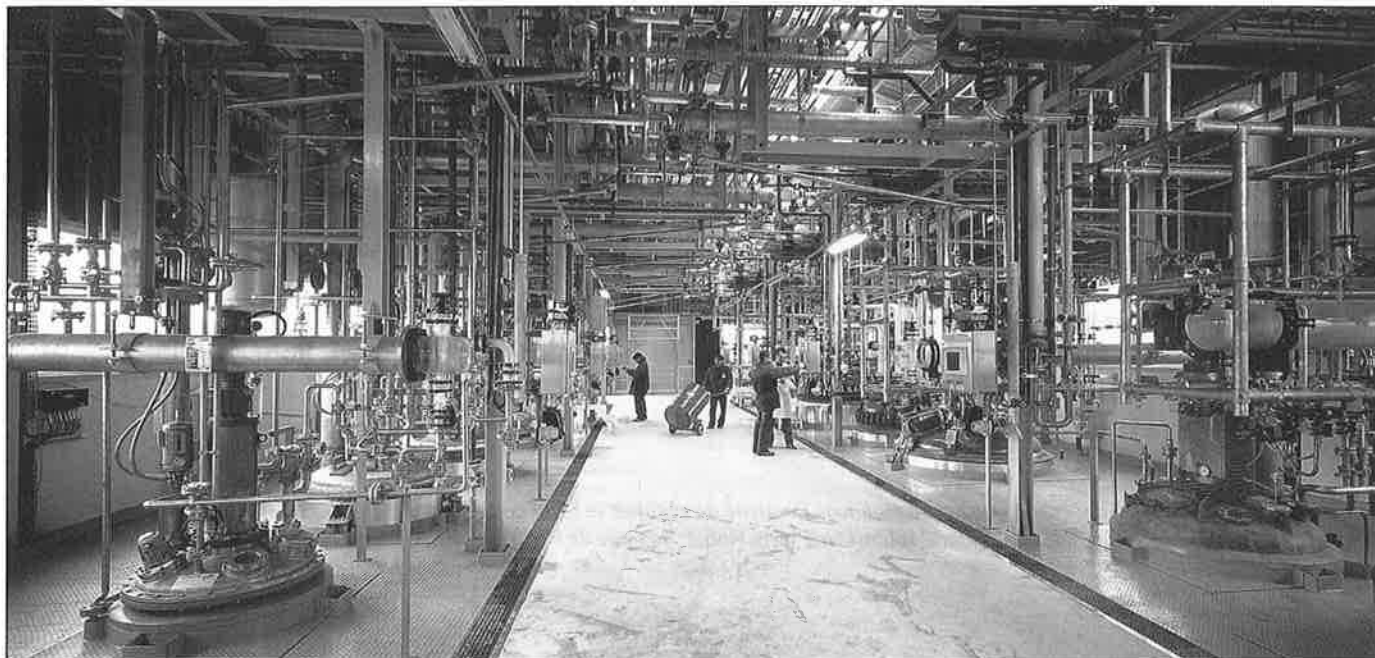


Figure 2 - Atelier de production, à Bourgoin-Jallieu (Rhône-Alpes) de la Manufacture des Produits Chimiques du Dauphin.

qu'être favorable » explique Régis Pecquet. « Il existe des compétences, un savoir-faire extraordinaire dans les universités ». Il y a quelques années, les objectifs des industriels et des universitaires étaient bien différents. « Les différences s'amenuisent de plus en plus » précise-t-il. « Actuellement existe un compromis viable et intéressant ». Les universitaires apportent leur expertise ; les industriels, l'argent, un complément de compétences et un soutien matériel en prenant une dizaine de stagiaires par an et en finançant des thèses. « On est cependant conscient que l'on ne peut pas tout obtenir d'un laboratoire... On doit donc définir ensemble les objectifs à atteindre » poursuit Régis Pecquet.

Le personnel de PCAS est d'ailleurs proche du monde de la recherche. « Nos chercheurs assurent les études de pointe » explique Hubert Digard, le directeur des ressources humaines. « Ils sont spécialisés dans chacun des secteurs d'activité de la société ». Les ingénieurs s'occupent eux du développement des produits et de la phase industrielle. Ils sortent pour la plupart d'une ENSI, comme Jean-Pierre Stephan, diplômé de l'ENS de chimie de Bordeaux (1966) et de l'ENS du Pétrole et des Moteurs (en 1967). « Peu importe leur spécialité » explique Hubert Digard. Beaucoup d'ingénieurs, comme Régis Pecquet, ont également suivi un cursus universitaire : DEA, DESS, ou thèse.

Au sein de l'entreprise, il existe une forte interactivité entre les services : recherche, sites pilotes et sites de production. Les chercheurs, comme les ingénieurs, se déplacent par exemple fréquemment en usine pour transférer le procédé et l'expliquer au personnel de la production.

Ce brassage de fonctions, de générations, est d'ailleurs une autre des caractéristiques de la société, à l'image de sa direction. Sur les six directeurs, deux ont plus de 30 ans d'ancienneté : Jean-Pierre Stephan est dans l'entreprise depuis 1967. André Galigné, le directeur général adjoint, depuis 1969. A l'autre extrémité, les deux plus jeunes ont moins d'un an et demi d'ancienneté.