

MICHEL BAULÉ, PDG -FONDATEUR D'EXIMIUM

« Bien malin qui peut dire où l'on va »

DRÔME - Romans

Que ce soit en tant qu'industriel ou en tant « qu'homme d'affaires » Michel Baulé cumule les expériences au point de pouvoir être qualifié de « serial entrepreneur ». Il nous explique, en vieux sage, sa vision de la crise actuelle qu'il qualifie « d'artificielle ».

Écho Drôme-Ardèche: Vous avez vécu au cours de votre carrière de chef d'entreprise plusieurs crises avec lesquelles vous avez dû composer. Qu'est-ce qui, selon vous, différencie celle-ci des précédentes ?

Michel Baulé: Contrairement aux précédentes dont on connaissait les raisons, ce qui a permis de prendre les mesures correctives adéquates pour en juguler les effets, cette crise économique est artificielle en ce sens qu'elle est le fruit de décisions prises par les différents gouvernements en réponse à une crise sanitaire. Et c'est là que cela pose problème car non seulement on ne sait pas quand le virus va s'arrêter de circuler, d'être actif, mais de plus, les réponses apportées étant différentes d'un pays à l'autre, personne n'est aujourd'hui en mesure de dire comment et quand on va s'en sortir, quand on va retrouver une activité normale, et à quel prix. Jamais une crise n'a généré autant d'interrogations mais aussi et surtout, d'incertitudes et d'avis contraires. Le climat est d'autant plus anxiogène que cette crise, au travers les décisions prises, remet en cause les grands équilibres financiers et les théories qui jusqu'à présent régissaient l'économie mondiale. Comme certaines nations, la France a fait le choix de laisser courir la dette en partant du principe que si l'on ne parvient pas à la rembourser, ce qui est plus probable, elle sera transformée en dette perpétuelle. Et cela, c'est très inquiétant pour l'avenir. Est-ce la bonne décision ? Personne n'est aujourd'hui en mesure de le dire et de dire qui, des bons ou des mauvais élèves, s'en sortira le mieux.

E.D.A.: Comment appréhendez-vous cette crise ?

Michel Baulé: Bien évidemment, du fait des nombreuses participations que nous gérons, nous n'y

échappons pas. Tout dépend en fait du secteur d'activité dans lesquels évoluent les entreprises dans lesquelles nous avons investi. Certaines seront impactées, d'autres pas. Quoi qu'il en soit, cette crise, inédite, est l'occasion pour notre groupe de déployer tous ses métiers et de faire profiter les entreprises que nous suivons de notre expérience sachant que celle-ci va probablement durer. Il va falloir apprendre à composer avec une donne jusqu'à présent inconnue, le confinement, une solution qui à mes yeux, n'est pas la bonne car elle impacte trop la vie des gens et celle des entreprises. Le nombre élevé d'inconnues avec lequel nous devons composer ne facilite pas les choses. Comment prendre les bonnes décisions dans ces conditions ? La tendance serait plutôt au wait and see même si j'en suis convaincu, cette crise va provoquer de nombreux changements dans les mois et les années à venir et sans doute faire émerger de nouveaux business, de nouveaux modèles.

E.D.A.: Quels conseils donnez-vous à de jeunes chefs d'entreprise ? Quelles méthodes préconisez-vous ?

Michel Baulé: Les crises que j'ai affrontées par le passé m'ont enseigné une chose: il faut toujours se préparer à affronter le pire en espérant le meilleur. Cela signifie qu'il faut soigner le plus possible son compte de résultat a fortiori quand on ignore combien de temps vont durer les difficultés que l'on rencontre. Il faut réduire les coûts autant que possible de manière à garder les moyens de faire face à la reprise quand elle va arriver, quitte à prendre des décisions douloureuses. Faut-il continuer à investir, à faire de la R & D ou de la croissance externe ? Oui, mais pas à n'importe quel prix, pas dans n'importe quelle condition, pas au point de fragiliser votre structure.

Quand on manque de visibilité comme c'est le cas actuellement, mieux vaut être prudent et limiter les prises de risques. Il est plus sage selon moi d'attendre quelques mois. La situation se sera un peu décaillée et nous aurons une idée plus précise de là où nous allons. L'offre et la demande vont être modifiées. Dans quel sens ? À Quelle vitesse ? Nul ne sait. La logique impose donc de rester dans l'attente. Et de se tenir prêt.

E.D.A.: On parle désormais beaucoup de télétravail, de relocalisation, de la nécessité de faire émerger de nouveaux modèles économiques, etc. Est-ce réalisable ou utopique ?

Michel Baulé: Effectivement, la question se pose et elle se pose avec d'autant plus d'acuité que la crise va forcément remettre en cause beaucoup de choses. Le télétravail, les visio-conférences permettent de gagner du temps, de raccourcir les distances, etc. mais ces pratiques ne remplaceront jamais les contacts humains, lesquels sont primordiaux dans le monde des affaires et dans les entreprises. N'oublions pas que nous sommes plus intelligents à plusieurs même devant la machine à café que seuls dans son coin derrière son écran d'ordinateur. N'oublions pas non plus qu'une entreprise qui marche est une entreprise où il fait bon vivre où, les gens s'entendent bien, donc échangent. Quant à la relocalisation, cela paraît être une bonne idée à condition toutefois que cela reste économiquement viable et financièrement abordable. N'oublions pas que la délocalisation de notre outil de production dans des pays à bas coûts a permis en retour à toute catégorie de population, notamment les catégories les plus modestes, d'avoir accès à la consommation de masse. Certes, il est temps de mettre un terme à notre dépendance vis-à-vis de certains pays, de certains produits, mais nous sommes coincés entre cette nécessité d'indépendance revendiquée par certains et la volonté de consommation affichée par d'autres. Où faut-il placer le curseur ? La question va se poser. Il va donc falloir trouver le moyen de faire converger ces deux impératifs. Selon moi, si relocalisation il doit y avoir, elle ne pourra se faire qu'en ayant recours massivement à l'automatisation et à la robotisation des tâches, ce qui n'aura finalement que peu d'impact sur l'emploi. Mais c'est le prix à payer si l'on veut que cela fonctionne, si l'on veut que l'industrie française reste compétitive. Il va donc falloir que nos gouvernements se montrent pédagogues car en France, la culture du changement n'est pas aussi développée que dans les pays anglo-saxons.

E.D.A.: Le plan de relance de 100 milliards d'euros mis en place par le gouvernement pour aider le pays à renouer avec la croissance et à se réinventer est-il, selon



Entrepreneur dans l'âme, Michel Baulé est également collectionneur. Il possède (et expose dans le hall d'entrée d'Eximium) un très rare crâne de tricératops.

vous, à la hauteur des enjeux. Les priorités sont-elles les bonnes ?

Michel Baulé: En fait, tout va dépendre où l'argent sera en réalité affecté. Il y a effectivement, par exemple, des choses à faire dans les énergies renouvelables, mais je doute que les politiques sachent faire de business-plan comme savent le faire les industriels. Dictée par les échéances électorales, leur vision est beaucoup trop court-termiste, trop basée sur l'immédiateté et non sur le long terme. Si nos élus sont capables de raisonner en chef

d'entreprise, de penser retour sur investissement, ce plan portera ses fruits mais j'en doute. Je faisais allusion à la nécessité d'automatiser nos industries pour qu'elles soient compétitives à l'échelon mondial. C'est dans ces secteurs-là, où il y a de réels gisements d'emplois à exploiter, et des bénéfices à attendre qu'il faut injecter massivement des fonds pour accompagner le mouvement de relocalisation sinon, ça ne servira à rien.

Propos recueillis par Frédéric Rolland



C'est dans les anciens locaux de la Banque de France situés en plein cœur de Romans que Michel Baulé a implanté Eximium Imprimé depuis Calameo.com menagés.

Vue de profil...

Titulaire d'un doctorat en chimie, Michel Baulé se lance dans l'entrepreneuriat en 1976 à l'âge de 33 ans en créant à Romans, un atelier de moulage de pièces en polyuréthane. En 1983, selon une logique de complémentarité, il crée une seconde activité, spécialisée, elle, dans la formulation des élastomères sous une troisième en 1987, dédiée, elle, dans la conception, la fabrication et l'assemblage sur site de machines de coulées. Le groupe devenu leader européen dans sa spécialité sera par la suite scindé en fonction de ses différents métiers puis cédé, une partie à ses cadres dans le cadre d'un LBO, l'autre partie au groupe allemand Bayer qui la rebaptisera Covestro.

Michel Baulé a développé en parallèle un family office baptisé Eximium qui a gardé toute sa culture entrepreneuriale au travers des prises de participations tantôt majoritaires, tantôt minoritaires dans des sociétés cotées ou non, (IPM France, Pipa Moteurs, OL Goupe, Ninkasi, STEF, Savencia, Seqens, Laboratoires Boiron, etc.) tout en développant des activités financières et des services supports (administratif, ressource humaine, comptabilité, export, etc.). Eximium gère aujourd'hui plus de 500 M€ d'actifs.

À son crédit figurent également plus de 30 créations d'entreprises, près de 40 acquisitions, 10 cessions et 3 fusions sans oublier la trentaine d'immatriculations de SCI et de SARL relatives à de « simples » acquisitions immobilières. Il a également remporté le Grand Prix de l'Entrepreneur de l'année en 2004 et pointe en 194^e position dans le classement des plus grosses fortunes de France.