



Choisir nos combats pour être leader

Avec deux acquisitions et une cession d'activités en 2017, CNIM fait évoluer son business model. Dans quel but ?

Nicolas Dmitrieff : Il ne s'agit pas tant de faire évoluer notre modèle que de le renforcer. Vous faites référence aux acquisitions d'Exensor et de Winlight par la filiale Bertin Technologies et à la cession des activités de services pharmaceutiques et biotechs de Bertin Pharma.

Avec la société suédoise Exensor, acteur international majeur dans le domaine des capteurs automatisés pour la protection des forces armées et des infrastructures critiques, nous renforçons et nous accélérons la stratégie de développement de Bertin sur le marché mondial de l'instrumentation et de la surveillance pour les applications de défense et de sécurité.

Winlight est pour sa part une entreprise française de renommée internationale, spécialisée dans la conception et la fabrication de composants et de systèmes en optique de haute performance pour l'astronomie, les grands instruments scientifiques, le spatial et la défense. Son acquisition renforce les capacités de conception et d'intégration de systèmes optiques de Bertin, qui équipent, en sus de leurs propres marchés, les systèmes mécaniques de CNIM pour les grands instruments scientifiques. Avec cette acquisition, nous attaquons le domaine du Big Science avec une offre complète à l'état de l'art mondial de la technologie.

Nous avons en parallèle cédé les activités de services pharmaceutiques et biotechs de Bertin Pharma à deux sociétés françaises spécialistes du domaine, car ces activités avaient, à leurs stades de développement, besoin de nouveaux actionnaires pour conquérir de nouveaux marchés. En revanche, nous avons

« Nous ne cherchons pas à être gros, mais à faire partie des références dans les marchés que nous servons. »

conservé au sein de Bertin les activités relatives à la fourniture d'outils de bioanalyse et de réactifs biologiques pour la défense et les sciences du vivant car celles-ci s'intègrent naturellement dans notre offre d'équipements d'instrumentation.

Envisagez-vous de nouvelles acquisitions pour renforcer vos autres lignes de forces, la valorisation des déchets et l'énergie ?

N. D. : Notre portefeuille fait l'objet d'une revue régulière. Nous sommes particulièrement à l'écoute du marché dans le cadre de notre stratégie Environnement & Énergie et nous menons différentes approches, tout en sachant que la croissance externe n'est bien sûr pas la seule voie pour renforcer nos positions sur certains marchés.

Avec l'entreprise allemande Martin, notre partenaire technologique depuis 1960, nous avons uni nos forces dans le domaine de la valorisation énergétique des déchets et des biomasses et créé CNIM MARTIN Pvt. Ltd. Installée à Chennai en Inde, cette société propose l'ensemble de nos expertises en conception, construction et fourniture clés en main de centres de valorisation énergétique des déchets et des biomasses, technologies de combustion et de traitement des fumées, services de rénovation et d'amélioration des performances énergétiques et environnementales. Cette alliance

nous permettra d'aborder avec efficacité et compétitivité le marché de l'Inde et de l'Asie du Sud-Est.

Par ailleurs, nous avons décidé de rassembler l'ensemble de nos activités de services pour l'environnement et l'énergie pour mettre en œuvre des synergies commerciales et opérationnelles et disposer d'une offre de services plus complète avec un rayonnement réel en Europe.

L'international est donc une priorité ?

N. D. : L'international est bien une priorité. Nous avons une stratégie d'offres par zone géographique qui s'appuie sur les besoins locaux, les barrières à l'entrée, nos implantations existantes et notre capacité à délivrer de la valeur ajoutée, seul ou en partenariat. Nous disposons d'ores et déjà de hubs au Moyen-Orient (Abou Dabi) et en Asie (Singapour). Nous nous appuyons aussi sur nos bureaux et nos usines en Chine (installation en 2005 à Gaoming), au Maroc où nous sommes installés depuis 1949 pour le continent africain et sur nos filiales Bertin Corp. et LAB Geodur pour couvrir le continent nord-américain.

À titre d'exemple, notre présence en Chine nous permet de disposer à la fois d'une plateforme de *sourcing* internationale pour notre activité Environnement & Énergie, mais aussi de nous adresser au marché chinois en proposant l'offre de banaliseurs de déchets

51,6 %

du chiffre d'affaires réalisé hors de France.

634,9

millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017.

hospitaliers développée par Bertin.

Notre implantation à Abou Dabi soutient nos efforts commerciaux en environnement, mais également en défense, sécurité et instrumentation, par exemple dans le domaine de la détection de gaz sur sites pétroliers.

Enfin, le Maroc est la plateforme pour l'Afrique dans les domaines de l'énergie conventionnelle, et pour des projets de *smart grid* ou de biomasse.

Concrètement, comment s'est traduite cette internationalisation depuis l'année dernière ?

N. D. : En 2017, nous avons réalisé 51,6% de notre chiffre d'affaires hors de France, soit 268,7 millions d'euros en Europe et 58,9 millions d'euros dans le reste du monde, avec une progression de +14,5% pour le chiffre d'affaires réalisé en Europe, par rapport à 2016. La réputation de nos savoir-faire dépasse les frontières de l'Europe et nous avons détecté des potentiels de croissance dans le traitement des déchets ou encore la sécurisation de sites industriels sensibles. Nous commençons à être bien identifiés par les grands donneurs d'ordre et les développeurs de projets.

Nous répondons aux appels d'offres en nous adossant à des acteurs locaux. Le consortium composé de la société CNIM, de la société Gulf Investment Corporation (GIC) et d'Al Mulla Group Holding Co (AMG) a ainsi été



retenu en tant que *Preferred Investor* pour le projet de centre de valorisation énergétique des déchets Kabd Municipal Solid Waste, au Koweït. Bee'ah et Masdar, qui ont créé une joint-venture pour développer le premier centre de valorisation énergétique des déchets des Émirats Arabes Unis situé à Sharjah, ont choisi CNIM pour la conception, la construction et l'exploitation de cette usine. C'est le signe concret de notre capacité à nous positionner sur de nouveaux marchés.

Le Groupe se caractérise par des activités diversifiées, un positionnement de leader ou de challenger selon les cas. Cela n'appelle-t-il pas à des questionnements de la part de vos parties prenantes, qu'il s'agisse du marché, des investisseurs, des prospects ou des clients ?

N.D. : Il faut remonter à notre passé de chantier naval pour comprendre le positionnement actuel de CNIM, dans la défense et la sécurité, l'environnement et la maîtrise de l'énergie, enjeux de souveraineté au cœur des préoccupations des États et des grands donneurs d'ordre, entreprises publiques et privées.

À nos savoir-faire historiques, la thermique et la mécanique, sont venues s'ajouter de nouvelles expertises par croissance organique et externe (l'optique, le numérique, etc.). Celles-ci renforcent notre positionnement d'acteur de référence et de systémier sur ces sujets régaliens. Nos clients attendent de nous des équipements, des solutions et des services d'excellence et nous avons pour ambition, pour chacune de nos activités sur leur marché, de compter parmi les meilleurs acteurs. Nous ne cherchons pas à être gros, mais à faire partie des références dans les marchés que nous servons. Il nous faut donc choisir nos combats et nous focaliser là où nous pouvons être sur le podium. En parallèle, nous travaillons à équilibrer notre portefeuille d'activités entre les produits, les services récurrents et les projets afin de gérer au mieux les hauts et les bas de cycles des marchés.

CNIM est un groupe familial, à l'actionariat stable et engagé dans son développement. Nous ne sommes pas soumis aux aléas des marchés financiers puisque je me suis battu pour reprendre le contrôle de notre capital, détenu à 56,56% par la holding familiale depuis 2014. Mon action, avec le Directoire et le Conseil de Surveillance, s'inscrit dans le temps long, avec une inestimable liberté de pouvoir imaginer avec mes équipes ce que sera CNIM demain et d'agir dès aujourd'hui. La cotation de CNIM en Bourse depuis 1987 est un gage de crédibilité et de transparence et renforce la confiance des partenaires financiers du Groupe.

Quelle analyse de l'année 2017 faites-vous justement à l'attention de vos partenaires financiers ?

N.D. : Nous affichons un chiffre d'affaires de 634,9 millions d'euros, contre 539,9 millions d'euros en 2016, année qui avait été marquée par de très belles prises de commandes. Le résultat net s'établit à 22,0 millions d'euros, contre, en 2016, 15,6 millions d'euros au titre des activités poursuivies et 34,1 millions d'euros au titre des activités abandonnées. Les commandes enregistrées se montent à

543,4 millions d'euros, contre 839,7 millions en 2016 et le carnet de commandes est de 830,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 905,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Les commandes de contrats clés en main de réalisation d'usines de valorisation des déchets ménagers d'Avonmouth (UK) et de Belgrade (phase d'études) en Serbie ont été enregistrées en 2017. CNIM a été sélectionné en tant que constructeur sur plusieurs projets d'usines en Europe et au Moyen-Orient. L'ensemble de ces projets, non enregistrés en carnet de commandes (l'ordre d'exécution n'ayant pas encore été reçu), représente un volume d'activité significatif à partir de 2019. Pour le Secteur Innovation & Systèmes, la progression des commandes enregistrées est de 22,7%, notamment grâce à l'activité Défense, sans impact significatif des variations de périmètre.

Comment les équipes se préparent-elles à relever les priorités que vous avez évoquées ?

N.D. : J'ai lancé un programme de transformation avec comme point de départ la création d'un Comité des Directeurs Groupe qui comprend les membres du Directoire, les Directeurs Fonctionnels et les Directeurs des principales lignes d'activités. Ce Comité a pour mission de décliner les orientations stratégiques du Groupe sur le plan opérationnel, mais aussi de piloter les chantiers de notre transformation auxquels la communauté managériale est associée.

Qu'il s'agisse de chantiers liés à notre stratégie de développement, d'innovation ou de management des hommes, les évolutions et les décisions prises seront ensuite partagées à tous les niveaux de l'entreprise. Le rôle dévolu à la communauté managériale est primordial, qu'il s'agisse de la participation active des managers, quels que soient leurs métiers, des réflexions transverses d'intérêt général ou de la façon dont ils engageront leurs équipes dans cette transformation.

CNIM est une entreprise passionnante, libre, indépendante, avec un actionariat familial majoritaire engagé dans son développement, une entreprise à la pointe de ses savoir-faire,

avec à sa tête un management qui sait pouvoir compter sur l'engagement et l'audace de ses 2 500 collaborateurs. La transformation du Groupe n'est bien sûr pas un exercice qui se mène en vase clos, mais en interaction avec l'ensemble de nos parties prenantes. C'est pourquoi ce rapport intégré nous est apparu comme le meilleur moyen de présenter, au sein d'un environnement de plus en plus global, la pertinence de notre modèle de création de valeur. ●

