

## PROTEX INTERNATIONAL, UNE BELLE ENTREPRISE FAMILIALE À LA RECHERCHE D'ACQUISITIONS CIBLÉES

*Entretien avec Robert Moor,  
Président, Protex International*



**P**rotex International est une société familiale créée en 1932 par Frédéric Moor. Son fils Robert Moor se retrouve à la tête de l'entreprise après le décès de son père. Il a alors 22 ans et sa société ne compte que 3 salariés. Aujourd'hui, Protex International emploie 600 personnes à travers le monde.

A l'origine, Frédéric Moor détenait avec un groupe d'amis 50 % du capital aux côtés d'une société suisse qui possédait les actions restantes. « Par diverses interventions, la famille a pu reprendre la totalité du capital en 1955 », se souvient Robert Moor.

« Protex » signifie « produits pour le textile ». La société était initialement axée sur cette activité. En 1955, la volonté de diversification s'est imposée, notamment dans les produits pour le papier. « A l'époque, le textile était essentiellement du coton et le papier de la cellulose : il y avait

une similitude dans la fibre, d'où la mise en œuvre de ce que nous appelons la fertilisation croisée », explique le dirigeant. « Ensuite, nous nous sommes orientés vers d'autres activités, notamment dans le traitement des eaux, ce qui a conduit à la création d'Aquaprox. »

Très vite, le Groupe a voulu non seulement développer une expertise dans les marchés de niche de la chimie mais aussi s'internationaliser.

Si Protex utilisait au départ des produits d'origine pétrolière, le Groupe a cherché à utiliser davantage de produits d'origine naturelle, ce qui l'a amené à s'intéresser aux compositions parfumées. « Nous avons ainsi acquis la société Sozio à Grasse, près de Nice et nous avons également commencé à fabriquer des produits biochimiques, ce qui nous a conduit à créer la société Bioprox », commente Robert Moor.

Le groupe a simultanément créé des filiales à l'étranger, d'abord en Europe, avec Protex Netherlands aux Pays-Bas, Protex Extrosa en Allemagne mais aussi en Italie (Prox-Italia), au Portugal (Prox Lda), au Royaume-Uni... Rapidement, le marché américain est devenu une nécessité et Synthron – devenu aujourd'hui Prox-Chem – a été acquise aux États-Unis en 1970 et s'est orientée dans les autres activités du groupe. Protex s'est progressivement diversifié dans les produits pour l'industrie électronique et les additifs pour peintures.

« Nous avons commencé à nous développer en Asie, notamment à Hong-Kong dans les années 80 et nous avons migré vers la Chine, la Corée du Sud, l'Indonésie, la Thaïlande et Taïwan, avec à chaque fois, l'envie d'y lancer nos autres activités : parallèlement au développement du textile, nos additifs pour peintures sont aussi fabriqués aux États-Unis et en Chine. Notre filiale Protavic, dans la chimie de l'électronique, a des sœurs aux États-Unis, en Chine et en Corée du Sud... » explique le chef d'entreprise.

Aujourd'hui, Protex est présent dans 18 pays à travers le monde et cherche à se développer davantage à l'international.

Si les établissements-conseils qui ciblent les sociétés mid-cap sont nombreuses et actives, il reste souvent délicat, selon l'entreprise, de trouver de futures cibles.

Fusions & Acquisitions Magazines s'intéresse aujourd'hui à l'identification préalable des sociétés à vendre, en France et à l'étranger, qui sont sur le marché des transactions et intéressent les entreprises familiales.

L'international représente aujourd'hui 80 % du volume d'affaires de Protex International qui s'établit à 200 millions de dollars.

L'entreprise a déjà réalisé une dizaine d'acquisitions. « Actuellement, nous entendons poursuivre notre croissance externe et nos priorités seraient les États-Unis, les pays européens développés tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Autriche, la Suède et la Suisse mais nous restons ouverts géographiquement. L'essentiel est de trouver des cibles avec un ADN compatible afin que l'intégration soit porteuse pour tous », précise Robert Moor.

Les deux dernières acquisitions de Protex concernent des sociétés américaines dont les incorporations sont réussies et remontent à fin 2014. « Actuellement, les cibles que nous regardons ne répondent pas exactement à nos critères et nous continuons à chercher, en

étant – il est vrai – sélectifs », constate le dirigeant qui considère que la réussite de l'opération est étroitement liée à l'exigence mise en amont lors de la phase d'identification.

Depuis le 1er janvier 2016, son groupe a passé au crible 32 dossiers. « Il y en a peut-être 1 ou 2 qui vont se matérialiser, mais tant que rien n'est signé... », estime Robert Moor.

Pour Protex, la taille d'acquisition peut être comprise entre 10 et 50 millions d'euros, même si l'expérience montre qu'il est plus aisé d'intégrer plusieurs petites sociétés qu'une seule entreprise de taille significative. Robert Moor insiste sur l'importance de la rentabilité et du potentiel de croissance des cibles examinées : « La reprise d'une société permet de rechercher les points de mutualisation apportant de la valeur ajoutée et de dégager des synergies. Nous sommes très attentifs, lors de l'étude des dossiers de croissance externe, à la qualité des clients avec un bon historique en termes de règlements et nous veillons à ce qu'aucun client ne représente plus de 15% du chiffre d'affaires. Autre point de vigilance : une situation environnementale et fiscale saine ».

L'autre facteur clé dans la sélection des opportunités est le capital humain. A cet égard, Robert Moor considère que le management doit, s'il le souhaite, rester dans la société acquise car cela reste un élément précieux de l'intégration de la cible.

Quant aux secteurs, Protex explore un large spectre d'activités : « Nous regardons des acquisitions potentielles dans la chimie pour découvrir une nouvelle technologie, un « know-how » spécifique, nous rapprocher de clients locaux ou renforcer nos marchés mais nous sommes aussi intéressés par d'autres secteurs d'activités récurrentes dans le B to B : l'inspection et la certification de services, la production ou la distribution d'équipements de sécurité, les laboratoires d'analyses hors pharmacie ou encore la location d'équipements pour l'industrie sont des domaines qui s'inscrivent également dans notre stratégie » lance Robert Moor.

Il existe un réel marché des sociétés mid-cap, aussi bien du côté des vendeurs que des acquéreurs. Ce sont les banques et les cabinets de conseil en M&A qui obtiennent des mandats de vente qui sont les plus à même de proposer des cibles potentielles grâce en particulier à leur réseau international. Leur capacité à déceler et à présenter des entreprises à vendre est différenciante...