

MAAVI, KIMITEC MAKING A VISION¹

"Je sais que nous atteindrons un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros par an. Je ne sais pas quand cela se produira et c'est le dernier de mes soucis. Notre vision est de changer le monde par la façon dont les aliments sont produits".

Félix Garcia. PDG et cofondateur, KIMITEC

Au cours de l'année 2022, Félix Garcia travaillait pour faire de sa devise une réalité: faire bouger les choses. Le projet progressait bien. Son entreprise avait clôturé 2021 avec près de 36 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit +190% par rapport au résultat de 19 millions d'euros obtenu en 2020. Ils y étaient parvenus avec un EBITDA de 9 millions, soit 25 % du chiffre d'affaires. En 2022, la croissance se poursuivait et, en mai, l'entreprise estimait que l'année se terminerait avec un chiffre d'affaires compris entre 55 et 60 millions d'euros et un EBITDA de 15 millions d'euros.

KIMITEC en 2022

Kimitec, fondée en 2007, a été créée avec l'intention de changer la façon dont les aliments sont produits. C'est une entreprise de biotechnologie naturelle qui se consacre à la recherche, au développement et à la commercialisation de biostimulants, de probiotiques et de biopesticides. Son objectif et sa proposition: éliminer les produits chimiques de synthèse de l'alimentation en proposant comme alternatives des solutions naturelles, innovantes et tout aussi efficaces, sans occasionner un coût plus élevé pour le producteur. En bref, il s'agit de trouver un équilibre entre productivité, durabilité et préservation de la santé. Bien que son origine et sa principale activité en 2022 aient été l'agriculture, sa vision et son objectif actuels sont de servir l'ensemble de la chaîne alimentaire: élevage, aquaculture et industrie alimentaire.

Située dans un coin du sud-est de l'Espagne (Vícar, Almería), l'entreprise comptait 300 employés de nombreuses nationalités, dont 80 se consacraient à la recherche.

Il s'agissait d'une jeune multinationale disposant des délégations commerciales aux États-Unis, au Brésil, au Pérou et en Chine, avec des ventes dans plus de 60 pays et une présence sous diverses formes dans plus de 90 pays. 70 % de sa production était destinée à l'exportation. Son capital, 100% espagnol, était encore entre les mains des 4 associés fondateurs.

¹ Cas de la Division de Recherche de San Telmo Business School, Espagne. préparé par le professeur Manuel González-Toruño, avec la collaboration de l'assistante de recherche María Garrido Illescas, pour examen en assemblée, et non comme une illustration de la gestion, adéquate ou inadéquate, d'une situation donnée.

L'entreprise affirmait que la clé de son développement reposait sur 3 piliers: la R&D, l'internationalisation et l'adaptabilité au client, et elle investissait des sommes importantes dans la R&D&I chaque année. En 2019, Kimitec a inauguré la première phase du MAAVi Innovation Center, le plus grand centre de biotechnologie dédié à l'agriculture en Europe, pour lequel près de 20 millions d'euros ont été investis. Ce centre avait pour défi de changer la façon dont les aliments sont produits en proposant une alternative naturelle, efficace et productive aux produits chimiques de synthèse.

Le lien suivant fournit des images de l'entreprise:
<https://www.youtube.com/watch?v=rPewUomSPzg>

L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE: UNE VISION CLAIRE, UNE ANALYSE DU CONTEXTE POUR S'ADAPTER ET PRENDRE DES DÉCISIONS RAPIDES

Félix Garcia (1974) aimait la chimie, mais il a décidé d'étudier le commerce, une carrière qui, selon lui, lui offrait plus de possibilités de mieux gagner sa vie. En 2007, sous sa direction, Kimitec est née, formée par les mêmes 4 partenaires qui, en 2022, étaient devenus les propriétaires: Félix Garcia (PDG) avec 56% des actions, Alejandro de las Casas (PDG international), Juan José García, le frère de Félix (CRO)² et Francisco José Cobos (CMO)³, possédants chacun 14,7% des actions.

Au début, l'entreprise ne produisait que des aliments pour les plantes: les biostimulants. L'objectif à l'époque était d'avoir un produit minimum viable à commercialiser, et tout le reste viendrait.

Elle a toujours eu une orientation très internationale, car le marché d'Almeria était très mature et compétitif pour ce type de produits. Félix et son partenaire Alejandro de las Casas étaient presque toujours en voyage et c'est ainsi que, petit à petit, Kimitec s'est installé dans différents pays. Comme le dit Felix: *"Au cours de ces premières années, bien que nous ayons que 300 ou 400 euros chacun à distribuer comme salaire à la fin du mois, nous dépensions beaucoup d'argent dans les voyages en avion; Alejandro et moi avons parcouru le monde et sommes allés dans 60 ou 70 pays. Les ressources dont disposait l'entreprise étaient limitées à cette époque de pénurie. La marge d'erreur était très faible, les balles étaient comptées et je pense que cette capacité d'analyse est restée dans mon ADN. Cela a été le cas dans ma famille, puis je l'ai vécu au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, je m'efforce de faire en sorte que cet esprit ne disparaisse pas de l'entreprise, même si nous pouvons maintenant nous permettre de faire des erreurs et que notre survie ne serait pas en jeu"*.

Au début, comme la plupart des «start-ups», il n'y avait pas de départements bien définis dans la structure. Alejandro de las Casas commente: *"Au début, nous faisons*

² Chef des affaires réglementaires

³ Chef de la production

tout: l'enregistrement, le marketing, la logistique... Je me souviens qu'au début, Cobos nous appelait le week-end: hé, nous devons emballer à l'usine. Nous y allons tous, Félix,

Juanjo, moi, nos partenaires, toute la famille, pour remplir les bouteilles, charger les palettes, etc.". Les débuts n'ont pas été faciles. Les bureaux étaient dans un appartement et ils opéraient à partir d'un entrepôt loué.

Première impulsion: recherche dans la nature.

Très tôt, en 2007, ils se lancent le défi de trouver des alternatives naturelles aussi efficaces que les produits chimiques de synthèse. Pour cette raison, ils se consacrent à l'étude des ressources naturelles telles que la botanique, la microbiologie et les microalgues, auxquelles ils appliquent des processus biologiques tels que la fermentation, l'extraction, la pyrolyse ou l'hydrolyse afin de pouvoir extraire tout le potentiel de la nature.

C'est à ce moment-là qu'ils ont commencé à former l'équipe de R&D, le premier membre du groupe étant Félix lui-même: *"J'ai été un étudiant autodidacte; ma chambre a été un nid rempli de notes et de livres qui traînaient sur le sol depuis de nombreuses années. Je ne pouvais pas faire la différence entre un champignon et une bactérie jusqu'au jour où j'ai dit à un professeur de l'université de Séville que je devais repartir de zéro. Depuis, j'ai lu tout ce qui me tombait sous la main.*

Sur le plan financier, ces années ont été difficiles, car le démarrage de l'entreprise a coïncidé avec une longue crise financière mondiale. Félix commente: *"C'était compliqué car nous devions parfois demander de l'argent à l'avance à des clients qui nous faisaient confiance; j'ai même dû hypothéquer la maison de mes parents et de mes beaux-parents pour continuer l'activité".* Malgré cela, Félix a toujours cru au projet et, à cette époque, la devise qu'il partageait avec toute l'équipe était "tout ou rien". 2011 a été la première année où ils ont atteint le seuil de rentabilité.

Deuxième impulsion: le saut vers les biopesticides.

Petit à petit, son biostimulant, qui n'était pas très orienté vers la technologie, a commencé à porter ses fruits grâce à son engagement dans l'internationalisation. Mais en 2010, ils ont réalisé que rester avec cette gamme de produits ne serait pas suffisant pour répondre à leur désir d'avoir un impact et de faire la différence.

À Kimatec, ils ont observé qu'il existait une niche croissante d'agriculture biologique, moins productive pour plusieurs raisons, mais l'une d'entre elles était les parasites. Lorsqu'ils étaient victimes d'un parasite, les agriculteurs le traitaient avec des éléments très basiques et inefficaces, comme le vinaigre, etc. En 2010, Félix et son équipe ont décidé d'élargir leur impact en créant un nouvel éventail de produits de lutte contre les parasites et les maladies: les biopesticides. Le fondateur explique: *"C'est un saut beaucoup plus important qu'il n'y paraît. Pour résumer, c'est comme si une entreprise qui fabrique des biscuits se lance dans les produits pharmaceutiques pour concurrencer*