

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Aventures
industrielles**

*organisé avec le soutien de l'UIMM et
de La Fabrique de l'industrie et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} novembre 2013)

**POCLAIN HYDRAULICS,
SE MONDIALISER TOUT EN S'ENRACINANT**

par

Laurent BATAILLE
PDG de Poclairn Hydraulics

Séance du 9 juillet 2013
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Poclairn Hydraulics, entreprise de mille huit cents personnes qui exporte 80 % de sa production et s'est implantée dans dix-neuf pays, est le fruit d'une saga familiale. En 1927, Georges Bataille crée des matériels agricoles en inventant un attelage compatible avec une traction animale ou mécanique. En 1950, ses fils mettent au point des pelles hydrauliques. En 1974, ils doivent se résigner à vendre une grande partie de l'entreprise au géant Case. En 1985, la famille Bataille et quelques investisseurs emmenés par Pierre Bataille rachètent la filiale Poclairn Hydraulics et la développent. D'entreprise monoproduit et monosite, elle devient leader mondial pour des produits diversifiés, sans jamais renier ses valeurs : innover et être indépendante ; attacher une importance extrême aux ressources humaines ; se soucier de son ancrage territorial aussi bien en Picardie que dans ses autres implantations dans le monde. Des principes que beaucoup recommandent, et que Poclairn Hydraulics met en application. Laurent Bataille, président, est élu entrepreneur de l'année 2012.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Laurent BATAILLE

À la fin des années 1920, mon grand-père, qui était agriculteur dans l'Oise, a démarré un atelier de mécanique pour fabriquer des engins agricoles. Très inventif, il a été le premier, par exemple, à introduire des moissonneuses-lieuses. À partir des années 1950, il a développé des pelles hydrauliques avec ses fils. L'entreprise est passée de 100 salariés en 1949 à 13 000 en 1970, dont 6 500 travaillaient dans l'Oise.

Durement touchée par la crise, notamment en raison de sa sous-capitalisation, la société a été en grande partie rachetée en 1974 par le groupe américain Case, qui l'a laissé périliter. Aujourd'hui, Poclair Pelles a complètement disparu du marché, même si l'on voit encore quelques-unes de ces fameuses pelles rouges dans certains pays d'Afrique ou d'Asie.

En 1985, mon père, alors âgé de 59 ans, a racheté la filiale hydraulique. Cette petite entreprise de 600 personnes réalisait 60 % de son chiffre d'affaires avec Poclair Pelles. Or, cette dernière était en train de disparaître. Tout l'enjeu était de conquérir de nouveaux marchés à partir de presque rien.

Aujourd'hui, Poclair Hydraulics est une société internationale de 1 800 salariés, dont 650 en France, qui réalise 85 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Son métier, la transmission hydrostatique de puissance, consiste à remplacer tout ce qui se trouve entre un moteur thermique et des roues par des systèmes hydrauliques. Le marché potentiel est colossal : il comprend par exemple les machines agricoles et forestières, les pelles hydrauliques, les camions et véhicules routiers ou utilitaires. Les filiales que nous avons créées en République Tchèque, en Slovénie, en Italie, aux États-Unis, en Chine et en Inde relèvent de trois stratégies différenciées : rapprocher l'entreprise de ses clients, acheter des technologies, bénéficier de prix de revient moins élevés qu'en France. Je dirige l'entreprise depuis 2002. En 2012, nous avons réalisé 270 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 6 % ont été consacrés à la recherche et développement (R&D).

Un tour du monde des patrons

Au début des années 2000, la mode était aux fusions-acquisitions et Poclair Hydraulics recevait de nombreuses offres de rachat. Je me suis demandé s'il était possible de développer l'entreprise tout en restant indépendant. J'ai entrepris un tour du monde pour aller en discuter avec d'autres patrons du même secteur et j'en ai conclu que « *quand se regarde, on se fait un peu peur, mais quand on se compare, on se rassure* ». Un dirigeant italien m'a, par exemple, proposé de m'aider à étoffer notre réseau commercial. Mais je me suis finalement rendu compte que nous avions plus de filiales commerciales que son entreprise. Autre exemple, un confrère américain m'a expliqué que j'avais beaucoup de chance de pouvoir dépenser six ou sept millions d'euros par an en R&D : « *Moi, je peux m'estimer heureux quand mon conseil d'administration m'accorde un million de dollars.* »

Sept forces et quatre valeurs

Depuis quelques années, nous communiquons beaucoup, en interne, sur ce que nous appelons nos sept forces.

Nous disposons d'une technologie unique sur un marché de niche en forte croissance : notre chiffre d'affaires a progressé en moyenne de 10 % par an depuis vingt-cinq ans.

Nous pouvons nous appuyer sur une équipe internationale de professionnels qualifiés.

Grâce à notre R&D qui emploie 250 personnes sur 1 800, nous possédons un vrai savoir-faire en innovation et en conduite de projet.

Nos dix usines sont réparties sur trois continents.

Notre réseau commercial est mondial. Notre premier client (John Deere) ne représente que 7 % de notre chiffre d'affaires et nous servons ce client sur de nombreux marchés (États-Unis, Europe, Nouvelle Zélande, Amérique du Sud...), pour des équipements très variés.

Nous avons tissé des alliances avec de nombreux industriels. Lorsque nous vendons un équipement sur une machine, nous souhaitons offrir la meilleure qualité possible à nos clients, ce qui nous conduit souvent à proposer en même temps certains produits de nos concurrents.

Enfin, notre actionnariat est indépendant, à majorité familiale, et s'engage sur le long terme. Le capital est détenu à 70 % par des membres de la famille et les salariés possèdent 15 % des actions, le reste relevant du *private equity*.

Les quatre valeurs de l'entreprise sont : l'importance primordiale accordée aux 1 800 hommes et femmes qui la composent ; l'innovation, qui suppose une prise de risque et une remise en cause permanentes ; l'international, car nous avons choisi d'être un spécialiste mondial plutôt qu'un généraliste local ; et enfin l'indépendance, gage de notre développement et de notre pérennité.

L'entreprise en réseau

Quand j'ai rejoint Poclain Hydraulics en 1985 en tant que chef de service, l'un de mes supérieurs hiérarchiques m'a expliqué que même pour poser une question à une personne qui travaillait à quelques bureaux du mien, il était indispensable de passer par la voie hiérarchique. Une fois à la tête de l'entreprise, je me suis donné pour objectif que chacun puisse communiquer librement et à tout moment avec tout le monde.

La création de réseaux

L'arrivée d'internet et des e-mails a beaucoup facilité les choses. Nous nous sommes également dotés d'une base de connaissances et nous sommes en train d'investir dans des systèmes mondiaux de type ERP (*Enterprise Resource Planning*), PLM (*Product Lifecycle Management*), CRM (*Customer Relationship Management*). Le but est de pouvoir nous connecter et partager les informations depuis n'importe quel point du monde. Pour une entreprise de taille intermédiaire (ETI), il s'agit de gros investissements mais cela nous permet de faire coopérer en continu les équipes de développement qui sont réparties entre la France, la Slovaquie, l'Italie et la Slovaquie.

L'anglais obligatoire

Comme nous sommes présents dans 29 pays, la communication n'est possible qu'à condition que tous les salariés parlent anglais. C'est pourquoi, depuis vingt ans, j'ai imposé que nous ne recrutions que des collaborateurs possédant au moins un niveau de 700 points au test TOEIC (*Test of English for International Communication*). Les deux pays où cette condition est le plus difficile à remplir sont la Russie et la Chine. Partout ailleurs, les gens arrivent à parler couramment anglais. Un jour, le patron de Kawasaki est venu passer une demi-journée dans l'entreprise. J'avais ce jour-là une réunion importante et je l'ai laissé visiter les ateliers avec mes collaborateurs. Au moment du déjeuner, il m'a dit sa surprise d'avoir constaté que chaque fois qu'il s'arrêtait pour poser une question, il se trouvait toujours un chef d'équipe ou une personne de terrain pour lui répondre en anglais. Il m'a expliqué qu'au Japon, dès qu'il trouve quelqu'un capable de parler à peu près anglais, il l'embauche.

Des événements transversaux

Nous organisons aussi beaucoup d'événements transversaux. L'an dernier, par exemple, nous avons réuni tous les directeurs d'usine du monde entier. Je suis toujours émerveillé de voir des gens issus de pays ayant des relations conflictuelles, comme la Chine, le Japon et la

Corée, se retrouver avec plaisir et passer la soirée à rire ensemble. L'événement préféré de nos collaborateurs est le repas multiculturel, une sorte de concours de cuisine où chacun apporte des spécialités de son pays. C'est important de créer des moments de rencontre sur un registre positif, surtout lorsque les relations entre pays sont tendues, comme cela l'a été à certaines époques entre la France et les États-Unis ou entre la France et la Chine.

La gestion des ressources humaines

Pour une ETI comme la nôtre, attirer les talents est souvent un défi. Nous avons choisi de nous différencier en offrant à nos collaborateurs la possibilité d'accroître de façon continue leurs compétences et leur employabilité, grâce à un programme baptisé *Skill in*. Ce genre de démarche existe dans de nombreuses entreprises mais nous sommes probablement l'une des seules à la mettre en œuvre à un niveau mondial.

Nous avons choisi une première série de métiers (applications, méthodes, maintenance, acheteurs) et défini pour chacun de ces métiers un référentiel de compétences que nos collaborateurs doivent posséder. Chacun d'eux doit répondre à un questionnaire permettant d'évaluer l'écart entre ses compétences personnelles et ce référentiel. Ils se voient alors proposer des formations à la carte. Puis ils passent une nouvelle évaluation et le cycle recommence. Au début, cette démarche crée une certaine inquiétude mais au bout de deux ou trois cycles, les gens comprennent que l'objectif est vraiment de les faire progresser et de nous démarquer de nos concurrents.

En parallèle, nous sommes en train de mettre en place une gestion des potentiels. Nous évaluons la position de chaque collaborateur en fonction de deux axes, sa performance et son potentiel. L'objectif est qu'il se positionne de plus en plus vers le haut et la droite du cadran. Pour cela, nous proposons à nos salariés une gestion de carrière qui les amène à changer régulièrement de fonction et à voir progresser leur rémunération en conséquence. Nous n'en sommes cependant qu'au début de ce processus.

L'intéressement

Les actionnaires de Poclair ont toujours eu la volonté de partager les fruits de l'entreprise avec les salariés. Le premier accord d'intéressement a été signé par mon grand-père en 1962, alors que l'ordonnance sur la participation des salariés n'a été prise qu'en 1967.

Le double objectif de l'intéressement

L'intéressement a un double objectif de politique sociale et de motivation des collaborateurs. Pour la direction de l'entreprise, c'est un outil de cohésion. Pour le salarié, c'est une façon de se constituer un capital qui peut s'avérer précieux en temps de crise. Dans le fonds commun de placement (FCP) de Poclair Hydraulics, 59 % des placements sont libres, c'est-à-dire qu'ils peuvent être retirés à tout moment en cas de besoin. Le reste est bloqué sur cinq ans.

Notre FCP détient 7 % des actions de l'entreprise. Il représente un excellent placement pour nos collaborateurs, non seulement parce qu'il est un peu abondé mais parce que son rendement moyen a été de 15 % au cours des cinq dernières années et de 10 % sur le long terme. C'est aussi un précieux outil de financement pour l'entreprise, à laquelle il prête 11 millions d'euros.

Vers un fonds commun interentreprises ?

Je m'efforce actuellement de promouvoir l'idée d'un fonds commun interentreprises destiné à prêter de l'argent aux entreprises qui l'abonderaient. J'en parle régulièrement à la Fédération des industries mécanique (FIM) et à l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM).

Les obstacles

L'élaboration d'un tel dispositif est cependant rendue difficile par l'évolution de la fiscalité de l'intéressement. À la CSG (contribution sociale généralisée) et à la CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale) vient désormais s'ajouter un forfait social de 20 %, qui rend l'intéressement nettement moins attractif qu'avant.

Il est vrai que beaucoup d'entreprises, en particulier des grands groupes, ont utilisé l'intéressement comme un moyen de verser des rémunérations sans payer de charges. Le concept d'intéressement a ainsi été perverti et les politiques ont estimé qu'il n'y avait pas de raison que ces rémunérations échappent à l'impôt.

À ceci s'ajoute le fait que, depuis le scandale Enron, beaucoup de parlementaires considèrent qu'un salarié qui investit dans sa propre entreprise prend trop de risques à la fois. Mais cet inconvénient pourrait être pallié par la mutualisation de l'intéressement entre plusieurs entreprises.

Les banques ne sont pas non plus très favorables à ce que l'épargne de l'intéressement soit fléchée vers les entreprises. Elles préfèrent investir dans des sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et des produits financiers sur lesquels elles prennent de fortes commissions.

Une dernière difficulté tient à ce que les entreprises comme la nôtre emploient une part non négligeable de leur personnel hors de France et que les salariés en question ne peuvent pas investir dans ce type de fonds. Dans le cas de Poclain, nous avons dû inventer d'autres formes de *profit sharing* pour que tous nos salariés bénéficient de l'intéressement "à la française".

Une obligation de cohérence

Malgré toutes ces difficultés, je continue à croire à l'intéressement et à le promouvoir. Entre autres avantages, il oblige à être cohérent entre le discours que l'on tient aux salariés et celui que l'on tient aux actionnaires. Cela me paraît très important dans le monde actuel, où l'on ne cesse d'opposer les salariés aux patrons, les banquiers aux industriels, les acheteurs aux vendeurs, etc. La réussite d'une entreprise repose sur sa capacité à surmonter les clivages et à créer du "liant" entre toutes les parties prenantes.

DÉBAT

Les échanges en anglais

Un intervenant : *Un niveau de 700 points au test TOEIC permet-il réellement à vos collaborateurs de mener des discussions techniques en anglais, que ce soit entre eux ou avec vos clients ?*

Laurent Bataille : Nous travaillons essentiellement en B to B et la plupart de nos interlocuteurs, qu'ils soient clients ou fournisseurs, parlent anglais. Avec un niveau de 700 points au test TOEIC, vous pouvez participer à une réunion, téléphoner, rédiger et lire un mémo, mener une conversation technique précise. Naturellement, il s'agit de *broken English*, c'est-à-dire d'un anglais rudimentaire. Mais c'est souvent plus efficace que de faire appel à un interprète.

L'accord compétitivité-emploi

Int. : *En 2009, vous avez signé un accord compétitivité-emploi qui consistait à négocier une réduction du temps de travail et du salaire en contrepartie de garanties sur l'emploi. C'était l'un des tout premiers en France. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?*

L. B. : Entre 2008 et 2009, notre chiffre d'affaires a diminué de 45 %. Comme nous sommes convaincus que ce sont les salariés qui font la force de l'entreprise, nous n'envisagions pas de procéder à des licenciements. Nous avons calculé qu'avec une baisse de 20 % de la masse salariale sous la forme de réductions de salaires, nous pouvions économiser suffisamment pour permettre à l'entreprise de survivre sans licenciements.

Nous avons réuni tous nos collaborateurs, par groupes d'une quarantaine de personnes, pour leur exposer la situation. Nous avons l'habitude d'être transparents sur tous les chiffres de l'entreprise et les salariés savent que nous ne racontons pas d'histoires. Nous leur avons expliqué que pour réduire la masse salariale de 20 %, il n'y avait que deux solutions : soit un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui nous conduirait à licencier 20 % des salariés, soit une réduction de 15 % (en net) pour les gros salaires et de 5 % pour les petits.

Le dispositif que nous avons proposé était "sur le fil du rasoir" par rapport au droit français. Les syndicats ont signé un accord de changement d'organisation de l'entreprise, qui faisait passer le nombre d'heures de 35 à 30, avec un horaire fixe de 6 heures par jour. Les salariés qui refusaient d'appliquer le nouveau règlement validé avec les syndicats étaient considérés comme démissionnaires. Certains de mes collaborateurs me mettaient en garde : « *Si tu baisses les salaires, tu vas faire partir les bons et garder les mauvais.* » En réalité, les salariés ont fait preuve d'un sens extraordinaire de la solidarité. Sur 550 salariés, seulement 39 ont refusé l'accord et ont dû être licenciés. Il s'agissait surtout de personnes proches de l'âge de la retraite. Nous avons rencontré les salariés un par un et nous avons découvert que certains étaient dans des situations difficiles et avaient besoin d'être aidés. Par exemple, un salarié divorcé devait verser 50 % de son salaire à son épouse. Avec une réduction de 15 %, il ne lui restait plus que 35 % de son salaire pour vivre, ce qui n'était pas suffisant. Nous avons mis en place des solutions spécifiques pour ce genre de cas.

La personne la plus difficile à convaincre a été l'inspectrice départementale du travail. Elle estimait qu'avec 39 départs, la loi nous obligeait à faire un PSE. Je lui répondais : « *Mais je ne veux pas les licencier ! Je veux les garder !* » Pour obtenir l'autorisation de faire cette opération, j'ai dû convaincre les cabinets de trois ministères, celui du Travail, celui de l'Emploi et celui de l'Industrie. La perspective de réduire les salaires allait à l'encontre des promesses du président de la République sur l'augmentation du pouvoir d'achat. Il arrive que la microéconomie et la macroéconomie se retrouvent en contradiction...

L'accord a été monté à la mi-mars. Dès le 1^{er} avril, tous les salaires étaient baissés. Si nous avions fait le choix d'un PSE, la procédure aurait été beaucoup plus longue et elle aurait probablement abouti au moment où les commandes reprenaient. Avec le dispositif retenu, nous avons pu remonter les salaires dès le 1^{er} janvier. Non seulement cette option s'est avérée la meilleure sur le plan économique, mais elle a vraiment resserré les liens entre les salariés et l'entreprise.

Cette expérience a été à l'origine de l'ANI (accord national interprofessionnel) qui a été négocié depuis. Malheureusement, la nouvelle loi a été conçue de telle sorte que, paradoxalement, elle ne nous permettrait plus de faire ce que nous avons fait en 2009.

L'harmonisation des rémunérations

Int. : *Sachant que tous vos salariés peuvent communiquer les uns avec les autres, comment gérez-vous les écarts de rémunération entre les différents pays, en particulier en ce qui concerne les parts variables ?*

L. B. : Le système de rémunération est mondial, y compris pour les parts variables. Les salaires des managers sont en train de converger partout dans le monde, y compris en Chine, notamment pour les personnes parlant anglais.

En revanche, à salaire brut égal, les collaborateurs américains, par exemple, perçoivent environ 30 % de plus, en net, que les collaborateurs français. Ceci signifie qu'avec un même salaire, nous pouvons a priori embaucher aux États-Unis des personnes plus qualifiées qu'en France.

La taille de la niche

Int. : *Quels arguments utilisez-vous pour négocier avec les acheteurs et éviter qu'ils tirent les prix vers le bas ?*

L. B. : Nos prescripteurs ne sont pas les acheteurs mais les bureaux d'études. Notre argument principal est la différenciation par la technologie. Nous avons fait le choix de la stratégie Océan Bleu, c'est-à-dire d'une niche où nous avons très peu de concurrents.

Int. : *Quelle est la bonne taille d'une niche ? Quand elle est trop petite, on ne fait pas d'affaires ; quand elle est trop grande, elle attire des concurrents.*

L. B. : Notre marché potentiel comprend l'ensemble des machines pour lesquelles il est possible de substituer un système hydraulique à un système mécanique. Ce marché représente environ vingt fois le chiffre d'affaires que nous réalisons aujourd'hui.

La propriété intellectuelle

Int. : *Comment protégez-vous votre technologie ?*

L. B. : Notre politique de brevets est bien structurée et très efficace. Nous avons une culture d'ingénieur et, par le passé, nous ne déposons que des brevets vraiment innovants. Aujourd'hui, nous commençons à raisonner en termes stratégiques et nous déposons aussi des brevets d'amélioration dans le but d'être les premiers à accéder au marché. Deux personnes s'occupent de cette question à temps plein.

Int. : *Vos produits sont-ils souvent copiés ?*

L. B. : C'est le cas en Chine, où les instruments juridiques de protection de la propriété intellectuelle sont en place, mais où les juges ne sont pas encore bien formés à les utiliser. Nous sommes protégés par notre capacité à innover en permanence et aussi par la barrière à l'entrée que représentent nos technologies, en particulier le fait que nous travaillons à des pressions de 400 à 450 bars. Une dizaine de sociétés dans le monde seulement sont capables de gérer ce niveau de pression. Les imitations de nos produits n'ont pas la même qualité ni surtout la même durée de vie que les nôtres. Personne ne voudrait acheter une voiture dont le moteur ne fonctionnerait que pendant 15 000 kilomètres : tout le monde veut des moteurs qui tournent au moins pendant 150 à 300 000 kilomètres. Nos clients sont, eux aussi, très exigeants sur la qualité et la durabilité des produits.

Int. : *Le fait que vos équipes de développement soient dispersées dans plusieurs pays et disposent d'une base de connaissances mondiale ne crée-t-il pas une certaine vulnérabilité ?*

L. B. : Entre le moment où émerge une idée nouvelle et le moment où le produit correspondant est mis sur le marché, il se passe à peu près dix ans. Nous travaillons sur la longue durée, à la fois en termes de R&D et dans nos relations avec nos clients. Si un nouveau venu vient leur présenter un produit concurrent, ils ne seront pas très enclins à lui faire confiance tout de suite.

L'innovation ouverte

Int. : *Au-delà des équipes de R&D, incitez-vous les hommes de terrain à être eux aussi des innovateurs ?*

L. B. : Cela fait partie des principes du *Lean Management*. Les personnes qui sont au contact des machines outils ou des clients jouent souvent un rôle clé dans l'innovation. Quand celle-ci aboutit à un brevet, ils reçoivent une prime de brevet.

Les programmes d'expatriation

Int. : *Vos filiales étrangères sont-elles dirigées par des Français ou recrutez-vous des patrons locaux ?*

L. B. : La deuxième solution serait en principe la meilleure mais, en pratique, nous avons beaucoup de dirigeants expatriés. Nos métiers sont très techniques et nous avons besoin de patrons expérimentés. Nous les sélectionnons dans les entreprises les plus anciennes et les plus aguerries du Groupe.

Nous faisons également beaucoup voyager les cadres pour assurer une meilleure transversalité. Nous envoyons par exemple des Tchèques un peu partout dans le monde et nous avons actuellement une quinzaine d'Indiens en France. Mon rêve serait de pratiquer des formations en alternance internationales : recruter par exemple des jeunes Tchèques qui travailleraient dans nos usines françaises et suivraient en alternance des cours dans un centre de formation de la métallurgie. Au bout de deux ou trois ans, ils connaîtraient à la fois le métier, l'entreprise et la culture française. Même s'ils quittaient l'entreprise au bout de quelques années, il est probable qu'ils resteraient des prescripteurs de produits français. J'essaie de vendre cette idée à Ubifrance.

Nous recourons aussi au volontariat international en entreprise (VIE) et aux séjours Erasmus en alternance.

Le financement

Int. : *Comment financez-vous votre développement ?*

L. B. : En ce moment, l'argent ne coûte pas très cher. Il est possible d'emprunter à un taux compris entre 1 % et 2 %. Nous pouvons aussi recourir à l'autofinancement, notre ratio entre dettes et fonds propres étant très favorable.

La succession

Int. : *Comment envisagez-vous votre succession ?*

L. B. : Nous sommes six frères et sœurs et, à nous tous, nous avons vingt-cinq enfants. Le passage d'une génération à l'autre ne doit pas être un événement mais un *process*.

Au sein de l'entreprise, les membres de la famille peuvent soit participer à la gouvernance, soit occuper un poste opérationnel. Il est très important de bien segmenter les registres.

Nous avons récemment fait entrer deux jeunes dans le conseil d'administration, qui comprend désormais trois générations différentes. L'un des deux nouveaux administrateurs est une jeune femme de 26 ans. Elle se demande parfois ce qu'elle fait là. Je lui réponds qu'un jour, elle devra gérer son patrimoine, et qu'il est très important qu'elle sache de quoi il

retourne. Le deuxième a 35 ans et il est déjà un peu plus aguerri. Tous deux vont découvrir progressivement l'entreprise. Nous verrons ensuite s'ils auront envie de plonger ou non dans l'opérationnel, ce qui nécessite à la fois un engagement personnel et des compétences.

Une de nos règles est que l'on ne peut pas travailler dans l'entreprise sans avoir acquis une expérience d'au moins cinq ans ailleurs. C'est le cas de l'un de mes neveux, qui dirige notre usine américaine. Deux autres ont créé leur propre entreprise et nous les avons aidés à le faire.

L'image des entreprises familiales

Int. : *Les entreprises familiales ont une image ambiguë. Pour les militants d'extrême gauche, elles incarnent le capital hérité qui sert à exploiter les malheureux prolétaires. Pour les salariés, elles ont une image beaucoup plus positive, car leur histoire s'inscrit dans le long terme : les petits enfants qui gambadent dans le salon sont la promesse des emplois de demain. Elles sont cependant exposées à la tentation du népotisme. Jean-Louis Dumas, ancien PDG de Hermès, confiait qu'il était terrorisé par « les vieilles tantes », c'est-à-dire les membres du clan familial qui tendent à considérer l'entreprise comme une vache à lait et leurs neveux comme des génies. Comment vous protégez-vous contre ce risque ?*

L. B. : Il y a une trentaine d'année, à l'époque du président Mitterrand, les entreprises familiales étaient effectivement très décriées, et mon père en a beaucoup souffert. Leur image est devenue beaucoup plus positive depuis une dizaine d'années. Les gens sont beaucoup plus conscients de tout ce qu'elles apportent à leur territoire et à notre pays. Mon père a eu des conflits violents avec des syndicalistes pour qui tout ce qui venait du patron était forcément mauvais. Aujourd'hui, je constate que nous arrivons beaucoup plus facilement à discuter et à nous comprendre. Cela étant, même si aujourd'hui tout le monde prétend participer à la gouvernance, il faut quand même reconnaître que, vieilles tantes ou non, le pouvoir revient légitimement à ceux qui détiennent le capital...

Présentation de l'orateur :

Laurent Bataille : diplômé de l'École spéciale des travaux publics, il entre comme CSNA au poste d'Expansion économique de Toronto au Canada ; il obtient un MBA de Columbia en 1982 ; après avoir travaillé chez Dumez Bâtiment, il rejoint Poclain Hydraulics en 1985 où il est directeur des achats, directeur général en 1992, puis PDG du groupe Poclain Hydraulics ; administrateur de l'UIMM Vallée de l'Oise puis président de l'UIMM Oise depuis 2004, il devient en octobre 2006 président de l'UIMM Picardie puis vice-président depuis 2012 ; il est aussi membre du bureau et du conseil de l'UIMM Paris ; administrateur de la Fédération des industries mécaniques (FIM) et de plusieurs autres syndicats professionnels, il est membre du bureau de la Commission internationale du MEDEF et président de la Commission simplification législation et réglementation du travail au MEDEF ; il est aussi vice-président de la Banque Populaire Rives de Paris depuis 2001.

Diffusion novembre 2013