

■ 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
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
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
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
Renault
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)

**LA CLAIRVOYANCE STRATÉGIQUE
DE MORET INDUSTRIES**

par

Jérôme DUPREZ

Président-directeur général de Moret Industries

Séance du 17 septembre 2013
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En 1868, Moret est un petit chaudronnier de Saint-Quentin, fournisseur des sucreries de betteraves. Cinq générations plus tard, c'est un groupe de 1 600 personnes, avec un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros, dont 75 % à l'exportation. Dix fois plus petit que ses principaux concurrents, il a une position solide grâce à une stratégie de niche, où sa capacité d'innovation et sa qualité font merveille. La croissance du Groupe s'est accélérée en 2000, après une fusion importante avec une entreprise belge. L'entrée (pour 7 %) d'Unigrains dans la holding familiale en 2009 engage une transition facilitant la conquête du monde. Il faut faire passer les personnels du monde de la PME à un ensemble plus structuré, sans les démotiver, et par ailleurs attirer et fidéliser des personnes de qualité dans les implantations étrangères. Le Groupe vient de recevoir le prix Innovation et stratégie industrielle. À la lecture de cette présentation, on comprend les raisons du jury.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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 Jérôme DUPREZ

En 1868, Lucien Moret crée sa petite entreprise de mécanique générale située à Saint-Quentin, dans l'Aisne. Cette société emploie à l'époque quatre salariés et un apprenti pour fabriquer du matériel destiné aux sucreries locales.

Aujourd'hui, le groupe Moret Industries compte 1 600 personnes. Ses trois activités principales sont la conception et la fabrication de pompes industrielles adaptées à des produits qui peuvent être acides, ou abrasifs, et utilisables sous des températures allant de -160° à $+900^{\circ}$; les équipements de *process* dans les industries agroalimentaire et plus particulièrement les sucreries et distilleries ; et enfin l'ingénierie en agro-industrie.

Export, croissance externe et intégration

L'entreprise a commencé à prendre son essor au milieu des années 1980, époque où notre chiffre d'affaires était de 5 millions d'euros par an.

Les implantations à l'étranger

Plutôt que de perdre beaucoup de temps et d'argent à essayer de développer l'entreprise en Europe, où elle était confrontée à de nombreux concurrents, mon père a décidé de viser tout de suite la grande exportation. Après avoir ouvert un bureau commercial à Singapour en 1992, notre entreprise a été, en 1996, l'une des premières PME françaises à s'installer en Chine. Un projet de joint-venture ayant échoué, nous avons eu la chance d'être autorisés à créer une filiale à 100 %, ce qui nous a permis de mettre en place les mêmes procédures qu'en Europe, en les adaptant à la culture du pays. Aujourd'hui, notre filiale de Shanghai compte 250 salariés. Nous sommes en train de créer une deuxième usine et de doubler les effectifs.

La croissance externe

Le métier initial de l'entreprise était la vente de pompes pour l'industrie de la sucrerie, traditionnelle en Picardie. La pression de la concurrence se faisant de plus en plus forte, avec des sociétés de dix à cinquante fois plus grosses que la nôtre, nous avons décidé en 2000 de fusionner à 50/50 avec une société belge, Ensival, qui possédait une compétence technique reconnue. De notre côté, nous bénéficions d'une puissance commerciale plus importante que la sienne. Malheureusement, nous avons rencontré quelques déboires avec les propriétaires de cette entreprise, qui n'avaient pas vraiment de vision industrielle. Ceci nous a conduits, en 2004, à racheter l'ensemble de l'entreprise.

Le chiffre d'affaires de l'activité pompes est passé de 20 millions d'euros en 1999 à 58 millions d'euros en 2000, au moment de la fusion, puis à 90 millions d'euros en 2006. Nous avons alors lancé un plan de croissance organique qui nous a permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros en 2012.

En 1986, nous avons racheté la société Maguin, qui fabrique divers équipements pour la sucrerie. Cette société possède aujourd'hui des filiales en Pologne, au Brésil, en France et aussi en Allemagne, ce qui nous permet de bénéficier de la bonne image du *Made in Germany*. Enfin, nous avons récemment acquis une activité d'ingénierie, De Smet Engineers & Contractors.

L'association des trois métiers (pompes, équipements et ingénierie) présente un double avantage. D'une part, nous sommes désormais capables de proposer des usines clés en main en sucrerie, distillerie et amidonnerie, en fournissant à la fois les procédés, le système, les équipements et les pièces détachées. D'autre part, le fait de maîtriser toute la chaîne nous permet de recevoir des commandes décalées dans le temps, ce qui contribue à pérenniser

l'entreprise. Par exemple, si l'activité ingénierie signe un contrat aujourd'hui, l'activité pompes recevra le bon de commande correspondant dans deux ans. En 2011-2012, la branche équipements a été en difficulté et c'est l'activité pompes qui a permis de sécuriser les rentrées du Groupe.

Une diversité sectorielle et géographique

Par rapport à nos grands concurrents, notre atout est notre capacité à répondre aux besoins de très nombreux secteurs et niches industrielles. En 2012, nos donneurs d'ordres venaient par exemple de la chimie phosphorique, de l'ingénierie, de l'industrie, de la marine, des mines et de la sidérurgie, de la chimie, du pétrole, de l'énergie, de la pétrochimie, de la sucrerie et des biocarburants, de l'environnement, de l'agroalimentaire, de l'électrometallurgie. D'une année sur l'autre, l'origine des commandes peut varier et notre diversité sectorielle contribue à notre pérennité.

De même, nous sommes présents de façon à peu près homogène dans les différentes régions du monde. En 2012, les commandes reçues venaient de France et de Belgique (28 %), d'Afrique francophone, d'Asie, d'Europe de l'Est, d'Europe de l'Ouest, d'Amérique, d'Afrique non francophone. La France et la Belgique ne représentent plus que le quart de notre activité, alors qu'en 1980, la totalité de notre chiffre d'affaires se faisait dans ces deux pays. Là aussi, c'est un gage de pérennité : quand l'activité ralentit en Europe, nous pouvons chercher à nous développer en Afrique ou en Asie.

Les conditions de la croissance

Entre 2001 et 2012, le chiffre d'affaires du groupe Moret Industries est passé de 65 millions d'euros à 316 millions d'euros. En 2012, l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) était de 7,2 %. Les effectifs ont progressé de 584 salariés en 2001 à 1 600 en 2013.

Dans des métiers matures comme le sont ceux de Moret Industries, une croissance de ce type n'est possible, à mon sens, que sous réserve de réunir quatre conditions.

La stabilité de l'actionnariat

La première est la stabilité de l'actionnariat. Les cinq actionnaires familiaux de la génération de mon père ont accepté, pendant treize années sur quinze, de ne pas se verser de dividendes. Ils ont également choisi de sous-valoriser l'entreprise de façon à limiter le coût des donations qui ont permis de transmettre la société à la génération suivante. Une fois cette opération menée à bien, ils ont revalorisé l'entreprise en faisant entrer un partenaire financier au capital avec 6 % des actions, ce qui a permis d'établir la valeur de l'entreprise sur le marché. À cette occasion, les actionnaires familiaux ont pu choisir entre céder leur participation ou la conserver. La très grande majorité (80 %) a préféré la garder.

Aujourd'hui, l'actionnariat du Groupe est réparti entre trois holdings, chacune étant dirigée par une branche de la quatrième génération qui reste encore active. Unigrains est actionnaire pour 6,04 %. Les cadres de Moret Industries sont aussi actionnaires pour 6,74 %. Aucune des trois holdings ne détient seule la majorité. Si l'une d'entre elles atteignait 51 % des parts, les autres auraient la possibilité de lui en racheter afin de rééquilibrer les pouvoirs. Cette structuration de l'actionnariat permet aussi de n'avoir que deux ou trois interlocuteurs pour chaque holding, ce qui facilite les discussions. Tout cela contribue à la stabilité de l'entreprise.

Chaque actionnaire familial, une fois parvenu à l'âge de 18 ans, signe un pacte qui prévoit notamment à quelle condition les actionnaires familiaux peuvent devenir salariés de l'entreprise. Ceux-ci doivent avoir acquis au préalable cinq ans d'expérience en dehors du Groupe, être recrutés par un cabinet de recrutement comme tous les autres salariés, être agréés

par deux cadres salariés non actionnaires de l'entreprise. Ces dispositions empêchent toute négociation pour obtenir une procuration en échange de l'embauche d'un neveu incompetent, par exemple.

Une gouvernance réfléchie

On ne passe pas d'une entreprise comptant une seule usine, comme c'était encore le cas pour Moret Industries en 1987, à un groupe comprenant trois branches et dix sites de production, sans faire évoluer la gouvernance. La transition n'a pas été simple. Nous l'avons opérée en 2012 à l'occasion de la création de la branche ingénierie. Chaque branche dispose désormais de ses propres moyens de gestion et de sa direction des ressources humaines.

L'accompagnement des équipes

Quand l'entreprise grandit, il n'est pas très facile de conserver "l'esprit PME", qui repose sur un contact quotidien avec des personnels réunis dans la même usine. Pour tenter malgré tout de maintenir cet esprit, je me rends plusieurs fois par an sur tous les sites, ce qui m'amène à parcourir environ 65 000 kilomètres par an.

Ce n'est toutefois pas suffisant car, en raison du *papy boom*, nous avons dû remplacer 50 % des collaborateurs de l'entreprise au cours des cinq dernières années, à raison de 160 recrutements par an. Toutes les embauches – et tous les licenciements – sont effectués par le patron du site, car j'estime que c'est à lui, et non à la direction des ressources humaines de la branche, de gérer les personnes avec lesquelles il travaille. En revanche, je participe au recrutement de mes collaborateurs immédiats et au choix final des collaborateurs de niveau n-2. Jusqu'au niveau n-3, j'ai un entretien avec tous les nouveaux collaborateurs pour leur parler des valeurs du Groupe.

Nous avons par ailleurs mis en place un projet, appelé *Cordée*, destiné à fidéliser les collaborateurs grâce à une gestion de carrière individualisée, qui favorise leur évolution au sein du Groupe. Chaque année, nos collaborateurs passent un entretien à l'issue duquel ils sont répartis entre quatre catégories. Dans le premier cas, le collaborateur est jugé incompetent et doit être rétrogradé : c'est très rare, mais c'est une option possible. Deuxième cas : il est maintenu au même poste. Troisième cas : il reste au même niveau de responsabilité mais il est autorisé à changer de branche ou d'activité. Dans le quatrième cas, il se voit proposer un poste d'un niveau supérieur.

Des valeurs fortes, comprises et partagées

La première des valeurs conduit à la mise en place d'une garantie contre les accidents de la vie. Quand un collaborateur est confronté à un problème de santé, à un divorce, à la maladie d'un enfant, nous devons accepter que, pendant quelque temps, il ne soit pas opérationnel à 100 %. Il y a quelques années, nous avons embauché une femme, qui, après avoir démissionné de son entreprise précédente, est venue chez nous en période d'essai. Au bout de quinze jours, elle a appris qu'elle avait un cancer du sein et elle était convaincue que nous allions la renvoyer. Je l'ai fait venir dans mon bureau et je lui ai remis sa lettre d'embauche définitive. Ce genre de geste me paraît de nature à créer des liens très forts entre les salariés et l'encadrement.

Nous demandons à nos salariés de tout faire pour satisfaire le client externe ou interne, de faire preuve de loyauté et de sincérité, de tolérance et d'esprit d'équipe, de professionnalisme, de disponibilité, d'esprit d'initiative. En contrepartie, l'entreprise et les managers s'engagent à être flexibles et à s'adapter aux besoins du client, à faire confiance aux équipes, à considérer la différence comme une richesse, à accorder autonomie et responsabilité à chacun, à reconnaître le droit à l'erreur pour tous les salariés.

Je suis convaincu que c'est grâce à ces valeurs, largement partagées au sein du Groupe, que le turnover est aussi faible : en dehors de la Chine où le contexte est un peu particulier, le taux de démission est seulement de 1,8 % par an.

DÉBAT

La délégation de responsabilité

Un intervenant : *Comment réussissez-vous à gérer une telle quantité d'activités, de voyages, de cultures et de métiers différents ? À quoi ressemble votre agenda ?*

Jérôme Duprez : Mon secret consiste à déléguer énormément. Le patron de notre filiale chinoise, par exemple, est très autonome. Il vit à Shanghai depuis dix ans maintenant et il parle, écrit et lit couramment le chinois. J'estime qu'il est plus à même que moi de procéder aux choix stratégiques de développement de son entité en fonction du marché local, même s'il a, bien sûr, des obligations de *reporting* au niveau de la branche et du Groupe. En Chine, par exemple, les pompes relevant de la norme qui s'applique à l'exploitation pétrolière sont 40 % moins lourdes que les pompes françaises équivalentes. Si je n'avais pas laissé l'usine de Shanghai adapter sa gamme pour la mettre en conformité avec les us et coutumes locaux, nous n'aurions vendu aucune pompe en Chine.

La R&D

Int. : *L'usine chinoise conçoit et fabrique donc elle-même les pompes destinées au marché chinois ?*

J. D. : Elle ne les conçoit pas mais elle dispose de moyens d'étude pour les adapter au marché local et elle les fabrique sur place. La R&D se fait au niveau de chacune des branches. Il s'agit de R&D appliquée et les centres de recherche sont situés dans les usines. La branche pompes comprend une vingtaine d'ingénieurs qui sont répartis entre la France, la Belgique et la Chine.

Int. : *Comment vous y prenez-vous pour attirer des ingénieurs dans l'entreprise ?*

J. D. : Il n'est pas toujours facile de convaincre un ingénieur de venir vivre à Saint-Quentin. Mais quand il le fait, cela correspond généralement à un choix de vie, par exemple la volonté d'offrir un environnement protégé à sa famille, et dans ce cas, la personne s'installe de façon durable. Certains cadres préfèrent conserver leur domicile à Paris et vivre en célibataires pendant la semaine à Saint-Quentin ou en Belgique. Les commerciaux disposent de moyens informatiques qui leur permettent de travailler de façon autonome depuis leur domicile.

La propriété intellectuelle

Int. : *Comment protégez-vous votre propriété intellectuelle, en particulier en Chine ?*

J. D. : Au cours de la première année d'existence de notre filiale chinoise, le directeur a constaté un matin que tous les plans avaient disparu. Ils étaient de retour dès le lendemain mais nous avons été très inquiets sur l'utilisation qui en avait été faite. À l'époque, les plans n'étaient pas informatisés et il était très difficile de les protéger. Aujourd'hui, on ne peut extraire qu'un plan à la fois de la base de données locale.

Cela dit, notre meilleure protection est le fait que nous concevons des produits extrêmement personnalisés. Les Chinois sont très doués pour fabriquer mille pièces identiques, mais beaucoup moins pour produire mille pièces différentes. C'est ce qui me permet de conserver huit cents salariés en France et en Belgique : ces derniers ont l'habitude de travailler sur des produits spéciaux adaptés aux demandes individuelles des clients.

Nos concurrents occidentaux qui fabriquent des produits plus standardisés rencontrent beaucoup plus de problèmes de copie que nous.

Trouver des clients en Chine

Int. : *Comment avez-vous fait pour trouver des clients en Chine à partir d'une entreprise 100 % française ?*

J. D. : Il nous a fallu cinq ans. En général, un client chinois ne passe de commande que pour des produits qui ont déjà été livrés à un autre client sur le marché chinois, et pour une application identique. Heureusement, nous avons débuté à une époque où les Occidentaux commençaient à s'installer en Chine. Soucieux d'assurer la qualité de leurs produits, ils appréciaient beaucoup de pouvoir s'approvisionner auprès d'une entreprise occidentale implantée localement. Peu à peu, nous avons réussi à gagner la confiance des entreprises chinoises. Aujourd'hui, nous disposons d'un réseau bien établi.

Différents types de clients

Int. : *Faites-vous du codéveloppement avec vos clients sur certains produits ?*

J. D. : Nous avons plusieurs types de clients. Certains sont bailleurs de procédés. Nous travaillons avec eux sur l'évolution de leur procédé et, le jour où ils le vendent à travers le monde, ils imposent à leurs clients de recourir à nos pompes.

D'autres clients nous achètent un service d'ingénierie avec, par exemple, une garantie de deux ans sur le bon fonctionnement de l'installation. Dans le secteur de la sucrerie, où la campagne de production dure quatre mois par an, nous proposons des contrats aux termes desquels, en cas de panne, nous avons quatre heures pour mettre à disposition un équipement de remplacement. Nous sommes organisés pour que nos équipes puissent intervenir de nuit comme de jour, ainsi que le week-end.

L'adaptation des processus

Int. : *Lorsque vous créez un nouveau site à l'étranger, où placez-vous le curseur entre la reprise des produits et processus déjà expérimentés en France, et l'adaptation locale ?*

J. D. : Certains processus sont non négociables, en particulier tous ceux qui relèvent de la sphère financière. En revanche, nous adaptons nos processus de production aux habitudes locales. En Chine, par exemple, nous constatons 40 % de rebuts à l'entrée de l'usine sur les pièces de fonderie que nous achetons à des sous-traitants. Nous avons été contraints d'adapter nos processus de contrôle à cette situation, que nous ne rencontrons pas en France. Cela nous a conduits également à nous doter de notre propre fonderie pour la deuxième usine que nous allons construire.

La création de filiales à l'étranger

Int. : *Comment vos salariés ont-ils réagi à la création de filiales à l'étranger ?*

J. D. : Lors de la création de notre première filiale en Chine, en 1996, l'inquiétude a été forte. Les salariés redoutaient que l'usine de Saint-Quentin ferme ses portes. Aujourd'hui, ils sont rassurés. Nous nous apprêtons à transférer la fabrication des produits d'entrée de gamme en Chine car nous ne sommes plus compétitifs sur ces produits en Europe, mais les salariés savent qu'ils continueront à travailler grâce à l'augmentation globale de notre activité.

La politique de rémunération

Int. : *Avez-vous adopté une politique de rémunération destinée à fidéliser vos personnels ?*

J. D. : Je considère que la rémunération ne doit pas être l'objectif premier des personnes que j'embauche. J'ai même parfois la satisfaction de recruter quelqu'un avec un salaire inférieur à celui qu'il avait auparavant. L'idéal est de trouver un équilibre entre la rémunération proposée à la personne, l'autonomie qui lui est offerte et l'intérêt que présente notre culture d'entreprise.

Il n'existe aucune grille salariale dans l'entreprise. Des bonus sont accordés aux commerciaux en fonction de l'atteinte des objectifs, qui sont discutés chaque année en fonction de l'évolution des différents marchés.

Les cadres peuvent prendre une participation au capital, et nous envisageons d'élargir cette possibilité à d'autres salariés. À l'heure actuelle, un cadre peut acheter des parts avec une réduction de 20 %, et il peut céder jusqu'à 20 % de ses titres tous les cinq ans. Lorsqu'il quitte l'entreprise, il bénéficie d'une valorisation, selon un coefficient qui va de 100, lorsqu'il s'agit d'un départ en retraite ou d'un décès, à 40, lorsqu'il s'agit d'un licenciement pour faute grave.

Le savoir-faire technique

Int. : *En quoi consistent les compétences particulières dont vous avez besoin pour concevoir, par exemple, des pompes pour l'acide phosphorique ?*

J. D. : Nos savoir-faire n'ont rien de très original ; toute la difficulté vient de leur combinaison. Lorsque l'on doit traiter de la roche avec de l'acide sulfurique, puis chauffer le produit obtenu, il faut choisir des matériaux adaptés à la fabrication de la pompe et à son étanchéité. Certains procédés entraînent l'apparition de cristaux. Dans ce cas, il faut savoir à quelle vitesse maximale faire tourner la pompe pour éviter qu'elle ne casse. Les entreprises qui veulent se lancer dans la fabrication de ces pompes spécialisées ont généralement du mal à maîtriser la combinaison de tous ces savoirs.

Prenons l'exemple des centrales solaires à énergie thermique fonctionnant au sel fondu. Le sel capte l'énergie thermique pendant la journée et la restitue pendant la nuit, ce qui permet de fabriquer de l'électricité en continu. Le sel peut atteindre une température de 280°, alors qu'à l'extérieur de la cuve, il peut faire moins de 0° pendant la nuit. Non seulement il faut gérer des problématiques complexes de dilatation, mais si la pompe tombe en panne, la cuve prend en masse. Les clients ne souhaitent généralement pas s'exposer à ce type de risque.

En moyenne, les pompes représentent 5 % du coût total d'une usine et 80 % de la consommation d'énergie. L'essentiel de nos discussions avec nos clients porte sur la recherche de solutions techniques plutôt que sur les prix.

La croissance externe

Int. : *Avez-vous élaboré une stratégie de croissance externe ou vous contentez-vous de saisir les opportunités qui se présentent ?*

J. D. : Nos acquisitions répondent à la stratégie consistant à augmenter nos capacités et à compléter nos savoir-faire, mais nous les réalisons en profitant des opportunités qui s'offrent. En tant que président de l'Association européenne des constructeurs de pompes, Europump, qui recouvre l'Europe, la Turquie et la Russie, j'ai eu l'occasion de lier connaissance avec de nombreux dirigeants d'entreprises patrimoniales. Lorsqu'ils décident de vendre leur affaire, ils viennent souvent m'en parler car ils sont sensibles à d'autres arguments que le prix de rachat, en particulier l'assurance que leurs salariés ne seront pas mis à la porte. Mes grands concurrents rachètent les entreprises à leur valeur de marché. Je les rachète à leur valeur patrimoniale, dont la partie financière ne représente qu'une des composantes.

Pour le rachat de Maguin, j'ai procédé en deux temps. J'ai d'abord pris une participation minoritaire, à un moment où l'entreprise était en difficulté et avait besoin de s'appuyer sur un

industriel. J'avais une vision de long terme et je me doutais qu'un jour je deviendrais majoritaire, ce qui s'est produit trois ans plus tard.

La concurrence

Int. : *Qui sont vos concurrents ?*

J. D. : En ingénierie et agro-industrie, nous n'avons pas de concurrents spécialisés comme nous dans les trois métiers du sucre, de l'alcool et de l'amidon. Il existe des petits bureaux d'études mais pas d'entreprise capable de réaliser une usine clé en main et dont la qualité de prestation soit aussi reconnue que la nôtre par les banquiers.

Dans la branche équipements, on trouve de grandes sociétés, mais une partie seulement de leur activité est en concurrence avec la nôtre. Il existe aussi une dizaine de structures indépendantes de 50 à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, c'est-à-dire d'une taille comparable à la nôtre. Elles se situent en Allemagne, au Brésil et en Afrique du Sud.

Dans le domaine des pompes, nos concurrents sont dix à cinquante fois plus importants que nous. Notre chiffre d'affaires dans ce secteur est de 170 millions d'euros, contre deux ou trois milliards d'euros pour certaines de ces entreprises. Une grande partie de leur activité concerne les pompes à eau. En tant qu'entreprise familiale, nous n'avons pas les mêmes concurrents, ni les mêmes clients, ni les mêmes cycles que ces énormes entreprises, à l'exception du secteur de l'agro-industrie. Cela nous permet de sécuriser et de pérenniser l'entreprise familiale.

L'Afrique, l'Inde, le Brésil, la Russie

Int. : *Pouvez-vous nous en dire plus sur vos activités en Afrique, en Inde, au Brésil ?*

J. D. : En 2012, nous avons obtenu une grosse commande en chimie phosphorique au Maroc et en Tunisie, mais ce n'est pas le cas tous les ans. En Algérie, nous travaillons régulièrement pour la chimie, le pétrole et le gaz, et en Afrique noire francophone, pour le pétrole et tout ce qui est sucrerie.

Au Brésil, nous vendons des pompes pour la chimie phosphorique et le pétrole. En matière d'ingénierie, il est très difficile de s'implanter là-bas avec des méthodes européennes. C'est ce qui nous a conduits à racheter une entreprise locale de 35 personnes spécialisée dans l'ingénierie de la fabrication de sucre et d'alcool.

En Russie, les commissions versées lors de l'obtention des commandes peuvent atteindre 30 % du prix. Nous avons décidé de nous contenter d'implantations commerciales.

En Inde, nous sommes leaders sur un certain nombre de produits, que nous importons depuis l'Europe. Nous avons tenté de nous installer localement, mais nous nous sommes heurtés à un problème de qualité lié à la problématique des castes. Les produits livrés par notre sous-traitant présentaient des défauts. Notre dirigeant indien était remarquablement intelligent et comprenait tout ce que je lui expliquais, mais les consignes ne parvenaient jamais jusqu'à l'ouvrier de base qui devait apporter les modifications au produit. Nous rencontrons également des difficultés d'ordre logistique : en Inde, dès qu'on quitte l'autoroute, les voies de communication sont en terre battue. Tout cela nous a conduits à choisir de nous développer plutôt en Chine.

La succession

Int. : *Combien de membres de la famille sont actuellement salariés dans l'entreprise ?*

J. D. : Nous avons été trois mais, actuellement, je suis le seul.

Int. : *Comment préparez-vous la transmission de l'entreprise à la prochaine génération ?*

J. D. : Cette étape se prépare très en amont. J'ai choisi d'annoncer longtemps à l'avance la date de mon départ à la retraite, prévu pour 2021.

J'ai par ailleurs pris plusieurs mesures pour essayer d'intéresser dès maintenant la génération des 15-30 ans au devenir de l'entreprise et trouver mon successeur.

Chaque année, j'associe à l'assemblée générale des actionnaires une réunion de famille dont les frais sont pris en charge par l'entreprise, de façon à attirer le plus grand nombre possible de personnes.

Les jeunes actionnaires ont par ailleurs droit à trois mois de travail rémunéré n'importe où dans le Groupe, à effectuer dans une même usine ou sur plusieurs sites, et leur voyage leur est remboursé, de sorte qu'ils peuvent choisir la Chine s'ils le souhaitent. Leur seule obligation est de rédiger un rapport qu'ils présentent aux autres membres de la même génération à l'occasion de l'assemblée générale.

Je fais partie de la cinquième génération de l'entreprise. La sixième compte 47 personnes. Cinq ans avant mon départ à la retraite, nous identifierons le ou les candidats susceptibles de me succéder. J'estime qu'à l'heure actuelle, il reste 21 candidats potentiels, y compris des jeunes de 15 ans qui n'ont pas encore fait de choix d'orientation dans leurs études.

Int. : *Si vous ne trouvez personne qui convienne, envisagez-vous de faire appel à quelqu'un qui ne ferait pas partie de la famille ?*

J. D. : Il est hors de question de confier un Groupe aussi technique et diversifié à un jeune inexpérimenté. La perspective de faire appel temporairement à une personne extérieure est donc tout à fait envisagée.

Présentation de l'orateur :

Jérôme Duprez : diplômé de l'École supérieure de mécanique et d'électricité de Paris et de l'Institut d'administration des entreprises de Paris, il a fait ses premières armes au sein de la Compagnie des Signaux (CSEE) ; en 1988, il intègre le groupe Moret Industries comme responsable qualité jusqu'en 1992 ; il devient successivement directeur général de la société Ensival Moret Deplechin basée en Belgique, directeur général de la société Ensival Moret France, puis directeur général de la société Ensival Moret International ; il est président de la société Maguin (activité *process*), président de la société Ensival Moret International (activité pompes) et PDG du groupe Moret Industries ; il est aussi président de l'UIMM Picardie et de l'UIMM 8002 ainsi que membre de l'assemblée générale du MEDEF Picardie ; il a été élu en 2013 président du syndicat professionnel Profluid pour quatre ans.

Diffusion novembre 2013