

■ 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

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} septembre 2013)

*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.*

**LA MARCHE TRÉPIDANTE
DU GROUPE ERMO**

par

Jean-Yves PICHEREAU

PDG du groupe ERMO

Séance du 16 avril 2013

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Après avoir débuté comme ajusteur mouliste, Jean-Yves Pichereau devient professeur à vingt-quatre ans puis crée à vingt-six ans son entreprise, ERMO, qui fabrique des moules et outillages de grande précision pour l'injection des matières plastiques. Anticipant l'explosion de la demande, il pense comme un industriel et non plus comme un simple sous-traitant. ERMO est un des premiers moulistes à introduire des machines à commande numérique (1982), des postes CATIA (1988), des robots (1990), des certifications ISO (1993), à maîtriser de nouvelles techniques et à apporter des services en amont et en aval. Il anticipe en orientant le Groupe sur les marchés des bouchons, des emballages, de la cosmétique, du médical, en remplacement des secteurs partis en Asie (automobile, électroménager, téléphonie mobile). L'entreprise connaît depuis une croissance à deux chiffres (49 % en 2011), entre en Bourse avec succès dès 1998, s'internationalise avec détermination (70 % d'export). Elle se prépare aujourd'hui à fusionner avec un autre mouliste afin d'assurer sa pérennité.

EXPOSÉ de Jean-Yves PICHEREAU

Après une formation professionnelle d'outilleur ajusteur fraiseur, je suis entré à l'École supérieure de fonderie, à Bezons, puis je suis allé faire mes premières armes dans l'industrie en région parisienne. Dès l'âge de 24 ans, j'ai souhaité fonder ma propre entreprise. Deux de mes collègues étaient d'accord pour s'installer avec moi, mais, au moment de donner leur démission et de casser leur livret d'épargne, ils ont reculé. J'ai dû reporter mon projet et, tout en continuant à le préparer, j'ai enseigné pendant deux ans le métier de mouliste dans une école technique d'assez bon niveau. En 1979, j'ai sauté le pas et créé la société ERMO (Études réalisation moules et outillages), spécialisée dans la conception et la fabrication de moules d'injection destinés à la production de pièces en matière plastique. Deux de mes élèves sont devenus mes premiers salariés. L'entreprise est basée à Marcillé-la-Ville, en Mayenne, entre Le Mans et Rennes.

Le développement de l'entreprise

Pendant vingt ans, nous avons produit des moules pour l'automobile, l'électroménager, la bureautique, la télévision, la téléphonie, cette dernière ayant connu un essor extraordinaire. Nous fabriquons des douzaines de moules pour Alcatel, Sagem, Philips, Mitsubishi. Parfois, nous n'avons pas encore totalement livré une commande qu'il fallait tout arrêter pour passer au modèle suivant. À partir des années 2000, toutes ces industries se sont délocalisées en Asie et la fabrication de téléphones mobiles s'est effondrée.

La production en grand volume

J'ai décidé de repositionner l'entreprise sur un nouveau marché, celui de la production en grand volume et à haute cadence, par exemple pour la fabrication de bouchons de bouteilles d'eau minérale. Chaque moule comprend jusqu'à 128 empreintes, ce qui permet de produire 128 bouchons en moins de trois secondes. Les machines fonctionnant jour et nuit, les volumes produits sont impressionnants.

Le marché à haute cadence est beaucoup plus exigeant que celui des moules destinés à l'industrie automobile, pour lesquels il n'y a qu'une empreinte par moule et où les pièces peuvent être ajustées.

Une usine ultra-moderne

Passer d'un marché à l'autre s'est avéré difficile : cela nous a pris cinq ans. Nous avons dû investir énormément pour démontrer notre volonté de monter en gamme. Mais quand nos prospects visitaient nos usines et nous voyaient produire des moules pour l'automobile ou pour l'électroménager, ils passaient leur chemin.

En 2000, j'ai décidé de frapper un grand coup en créant sur le site de Mayenne une usine ultra-moderne, équipée de robots et climatisée. Elle a été décisive pour déclencher les premières commandes. En 2010, dix ans après, nous avons doublé la surface de cette usine et réorganisé la production.

Une filiale en Pologne

En 2002, nous avons créé une filiale en Pologne afin de réduire nos coûts de production. Nous avons conservé en France la partie "noble" des moules, c'est-à-dire l'empreinte et le noyau, et confié à notre filiale polonaise la fabrication de certaines pièces mécaniques nécessitant un peu moins de précision. Pendant les premières années, nous avons eu un peu de mal à donner suffisamment de travail à cette usine. Nous nous sommes associés avec un outilleur du Mans qui voulait faire fabriquer de petites pièces mécaniques. Aujourd'hui, l'usine est chargée à 80 %, et le coût du travail n'est que de 28 euros de l'heure, contre 60 euros en France.

Deux rachats d'entreprises

Nous avons réalisé deux opérations de croissance externe, d'abord en 1987 avec le rachat d'une entreprise en difficulté à Alençon, puis, en 2004, avec l'acquisition de Moulindustrie, une société située à Vire. Cette entreprise est à l'origine de la technologie des moules bi-matières, qui permettent de produire des bouchons de deux couleurs, par exemple pour des flacons de shampoing. Le rachat a été une réussite à la fois pour le propriétaire, pour nous et pour nos clients. L'entreprise n'avait que deux clients, tous deux français, était débordée de travail et n'avait pas de capacité d'investissement. Nous avons du capital et nous disposions d'un service commercial très dynamique : nous avons pu vendre le savoir-faire de cette société un peu partout dans le monde, à la grande satisfaction de nos clients. L'an dernier, nous avons produit vingt-cinq moules bi-matières au prix de 400 000 à 450 000 euros l'unité.

Une filiale au Canada

En 2005, nous avons créé un bureau commercial au Canada. Nous nous sommes associés à un mouliste canadien qui se charge de modifier ou de réparer les moules que nous vendons sur le continent nord-américain.

L'entreprise aujourd'hui

Outre les moules pour les bouchons de bouteilles d'eau minérale, le groupe ERMO fabrique des moules permettant de fabriquer des "capsules service" pour les bouteilles de shampoing ou de gel douche, des matériels médicaux de type seringue ou flacon à embout nasal, ou encore des emballages de type boîtes à beurre jetables. En 2012, notre chiffre d'affaires a été de 27,2 millions d'euros et le résultat de 1,75 millions d'euros.

Un marché diversifié

En 2002, l'automobile représentait plus de 40 % de notre marché, et l'électroménager, 30 %. Aujourd'hui, notre marché se répartit en quatre secteurs bien équilibrés, ce qui est rassurant pour l'avenir de l'entreprise : 20 % pour les bouchons de bouteilles, 25 % pour la cosmétique, 20 % pour le médical, 20 % pour l'emballage alimentaire et 15 % de divers. Nous exportons 70 % de la production et nous travaillons pour des clients tels que L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Apta, Rexam. Chaque année, nous réussissons à attirer des clients supplémentaires, le dernier en date étant Tupperware, ce qui est une "belle prise".

Des moules clé en main

Notre activité comprend la conception des moules et des pièces ; l'usinage et le montage des moules ; leur mise au point dans notre centre d'essai qui compte quatorze presses à injecter ; le démarrage de la production sur les sites des clients ; le service après-vente. Les moules que nous livrons à nos clients sont garantis pour un nombre donné de pièces (par exemple trois ou cinq millions de pièces) ainsi que pour un temps donné de fabrication de chaque pièce, appelé cycle et défini par le cahier des charges. Pour des pièces réalisées en très grand volume, gagner une demi-seconde dans la fabrication représente une réduction de coût considérable.

Le souci de la qualité

L'image de la mécanique est traditionnellement très négative : « *C'est sale, ça sent mauvais, il y a de l'huile partout...* » Nos ateliers sont très éloignés de cette représentation. Ils sont carrelés, propres, climatisés à 20 degrés et ressemblent presque à des laboratoires.

Nous avons obtenu une première certification en 1994. En 2007, s'y est ajoutée la certification ISO 9001 V2000, puis, en 2011, la certification ISO 13485, une norme très exigeante qui s'applique à la fabrication de pièces à usage médical comme les implants dentaires.

Des équipements de pointe

Chaque année, nous consacrons 10 % du chiffre d'affaires à l'investissement. Depuis 1999, cela représente au total 26,93 millions d'euros, ce qui est considérable pour une entreprise de notre taille. Ce chiffre ne comprend ni l'immobilier, ni les acquisitions de sociétés : il recouvre uniquement les achats de machines-outils.

Depuis plus de vingt ans, la conception de nos moules est entièrement réalisée à l'aide du logiciel CATIA (conception assistée tridimensionnelle interactive appliquée), mis au point par Dassault Systèmes pour dessiner des avions. Dans les débuts, l'achat d'un seul poste équipé de CATIA coûtait 700 000 francs...

Notre centre d'usinage est pourvu de machines à électroérosion et à commande numérique haut de gamme, d'origine suisse ou japonaise. Ces machines coûtent entre 250 000 et 300 000 euros et tournent environ 600 heures par mois, ce qui nous a permis d'augmenter fortement la productivité. Grâce à la place donnée à l'automatisation, notre capacité de production est de 500 000 heures par an.

Des salariés fidèles

Le groupe compte 180 salariés répartis entre la France, la Pologne et le Canada. Leur moyenne d'âge est de 43 ans, ce qui est un peu préoccupant. Ce chiffre s'explique par la fidélité des salariés, qui ont 12 ans d'ancienneté en moyenne. L'un des élèves que j'avais embauchés à la création de l'entreprise, il y a 34 ans, est toujours là. Il est aujourd'hui responsable du site d'Alençon. La performance de l'entreprise repose, entre autres, sur l'esprit d'équipe qui règne parmi les salariés.

Les femmes représentent 10 % du personnel. Elles sont responsables notamment des opérations de polissage, qui se font à la main et doivent être extrêmement minutieuses. Pour que les pièces de plastique soient transparentes et brillantes, les moules doivent être aussi lisses que des miroirs.

Les innovations

La moitié du chiffre d'affaires de 2012 a été réalisée grâce à la technologie des pièces bi-matières et tri-matières, acquise avec le rachat de la société Moulindustrie.

Nos propres dépenses de R&D se sont élevées à 5 millions d'euros au cours des six dernières années et nous avons déposé deux brevets. Voici un aperçu de nos innovations.

La plus spectaculaire est l'IMA (*In-Mould Assembly*, assemblage dans le moule). Certains bouchons, comme ceux destinés aux produits vaisselle, ont une partie mobile. Nous avons conçu des moules qui permettent, après avoir réalisé l'empreinte des bouchons, de visser ces derniers sur les flacons et de clipser la partie mobile, le tout à l'intérieur du moule. Le cycle total ne dure que 9 secondes. Jusqu'alors, il fallait mouler deux pièces plastiques dans deux presses distinctes puis les réunir dans une machine d'assemblage qui, à elle seule, coûte 300 000 euros. Le moule IMA est plus coûteux que les moules classiques mais il permet de faire l'économie d'une presse, d'un moule et d'une machine d'assemblage. Il nous a valu l'an dernier la plus grosse commande de l'histoire de l'entreprise : 8 moules à 1,2 millions d'euros l'unité.

Nous travaillons aussi sur la réduction de l'épaisseur des pièces plastiques, par exemple pour les beurriers. La matière plastique est fabriquée à partir du pétrole et coûte de plus en plus cher. Tout ce qui permet de réduire le poids des pièces est le bienvenu. De plus, leur allègement permet de les mouler plus rapidement. La réduction d'un dixième de l'épaisseur d'une pièce permet de gagner une seconde par cycle, soit en moyenne 10 % de productivité. Sur des volumes de millions de pièces, le double avantage de l'économie de matière et du gain de productivité est extrêmement apprécié par nos clients.

Une autre technologie assez révolutionnaire est l'IML (*In-Mould Labelling*, impression dans le moule). Au lieu de coller les étiquettes après la fabrication des emballages, on dépose l'étiquette directement dans le moule avant d'injecter le plastique. Lorsque la barquette ressort, l'étiquette est collée dessus.

Nous sommes aussi en train de développer un système de co-injection de deux matières différentes pour créer une barrière aux ultra-violets dans les emballages destinés aux produits alimentaires. C'est une technique complexe mais les premiers essais paraissent concluants.

Enfin, nous fabriquons des moules à implants dentaires et d'autres destinés à fabriquer des bijoux en céramique grâce à la technologie CIM (*Ceramic Injection Moulding*).

L'évolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires a été assez mouvementée. À partir de 1996 et jusqu'à 2001, nous avons connu une belle progression, le chiffre d'affaires passant de 11,5 à 20,2 millions d'euros. Les commandes pour Moulinex représentaient de 15 à 18 % de ce chiffre, et nous fabriquions également beaucoup de moules pour des téléphones mobiles. En 2002, Moulinex a déposé son bilan et le marché de la téléphonie a baissé de 30 %. Notre chiffre d'affaires est tombé à 16,1 millions d'euros.

Entre 2002 et 2007, nous avons dû partir à la conquête de nouveaux clients, ce qui a nécessité de très gros investissements pour fabriquer des moules de précision, la mise en place d'équipes commerciales à l'export, l'organisation de formations pour le personnel, dont le métier a radicalement changé. Quand nous fabriquions des moules pour l'électroménager ou l'automobile, la marge pouvait être de deux ou trois centièmes de millimètres. Aujourd'hui, pour certaines pièces, elle est de 5 microns seulement et nos kits de moules sont totalement interchangeables. Nous pouvons réaliser une pièce de rechange et l'envoyer à l'autre bout du monde : elle sera mise en place sans aucun ajustage.

Le chiffre d'affaires a repris sa progression et atteint 23 millions d'euros en 2007. En 2008, nous avons été confrontés à une forte baisse de nos marchés traditionnels, notamment dans l'automobile, et le chiffre d'affaires est tombé à 18 millions d'euros. J'ai dû céder une société que j'avais rachetée en 1997 et qui était en dépôt de bilan. Je l'ai vendue à bas prix au directeur technique d'une entreprise qui fabriquait des boîtes de vitesse pour la compétition automobile. Il avait 31 ans et voulait créer sa société. Aujourd'hui, il conçoit ses propres boîtes à vitesse pour des voitures de compétition. C'est une heureuse issue car si j'avais gardé l'entreprise, je n'aurais pas tardé à devoir déposer le bilan et à mettre les cinquante salariés au chômage.

En 2009, nous avons été frappés de plein fouet par la crise économique et financière, qui a entraîné le gel des investissements. Alors que nous étions déjà en difficulté, le groupe Unilever, qui nous avait passé une commande de 5 millions d'euros, a abandonné son projet, qui ne correspondait plus au marché, et annulé la commande. Le chiffre d'affaires est tombé à 11,9 millions d'euros. Pour la première fois depuis trente ans, l'entreprise a perdu de l'argent. Heureusement, nous avons un petit "matelas" qui nous a permis d'attendre la fin de la crise avec une certaine sérénité.

Pendant ce temps, faute de commandes, j'ai envoyé certains salariés au bureau d'étude pour faire de la R&D. D'autres ont été mis au chômage technique, et nous avons dû licencier cinq ou six personnes.

Dans le même temps, nous avons investi 2,5 millions d'euros dans de nouvelles machines. Du fait de la crise, les marchands de machines outils étaient un peu aux abois et nous avons pu bénéficier de réductions de 40 à 50 %.

Dès 2010, les commandes sont revenues et le chiffre d'affaires est remonté à 19,5 millions d'euros. En 2011, il a légèrement baissé (18,6 millions d'euros) car cette année-là, nous avons eu besoin de réaliser de nombreux pilotes prototypes sur lesquels nous ne gagnons pas

beaucoup d'argent. En revanche, en 2012, nous avons vendu les moules correspondants à ces prototypes et notre chiffre d'affaires a bondi à 27,2 millions d'euros. Il devrait rester à peu près au même niveau en 2013.

Les perspectives

Pour l'avenir, nous avons défini quatre axes stratégiques. Nous allons bien sûr poursuivre la production de moules de haute performance et continuer à innover. Nous devons également continuer à nous développer à l'international, auprès des grands groupes qui constituent l'essentiel de notre clientèle. Enfin, nous devons encore renforcer notre offre de service, qui est déterminante pour notre compétitivité. La semaine dernière, un de nos techniciens a pris l'avion pour aller au Brésil réparer un moule cassé chez un de nos clients. Ce déplacement fait l'objet d'une facturation mais il est très important pour nos clients de pouvoir compter sur nous afin de relancer leur production dans les meilleurs délais.

DÉBAT

Le recrutement

Un intervenant : *Quels profils recrutez-vous ?*

Jean-Yves Pichereau : Le recrutement est toujours un problème pour nous. Quand les premières machines à commande numérique sont arrivées, personne n'en connaissait l'utilisation. Nous avons embauché des jeunes qui sortaient de l'école où j'avais enseigné, mais cela ne suffisait pas. Nous étions en période de forte croissance et nous ne trouvions pas suffisamment de personnel qualifié. Nous avons essayé d'en débaucher chez nos concurrents. La crise qui a frappé notre industrie à partir de 2000 a conduit de nombreuses sociétés à déposer leur bilan, ce qui nous a également permis de recruter un certain nombre de personnes.

Nous avons aussi et surtout recouru à la formation interne en contrat d'apprentissage, avec des jeunes ayant un BEP d'usineur. C'est dommage que cette pratique ne soit pas davantage répandue en France, car elle donne d'excellents résultats. Dans les entreprises allemandes, il est courant de voir une douzaine d'apprentis encadrés par un maître de stage. Pour nous, l'apprentissage a été un vivier extraordinaire. Nous formions les jeunes en trois ou quatre ans, en alternance. Aujourd'hui, certains d'entre eux nous ont quittés pour devenir chefs d'entreprise, et j'en suis fier car ils ont été formés chez ERMO.

De nos jours, il devient extrêmement difficile de recruter des jeunes. On a tellement "sali" l'image de la mécanique que seuls les élèves en échec scolaire s'engagent dans cette voie. Pire encore, certains de nos ouvriers, qui n'avaient pas les compétences nécessaires et que nous n'avons pas pu garder, sont devenus professeurs... Le résultat est que les CAP de tourneur, d'ajusteur ou d'usineur ne correspondent plus à aucune qualification. Quand les jeunes arrivent à l'usine, il faut pratiquement tout leur apprendre.

Autre aberration : le rectorat de Nantes a interdit l'utilisation de machines conventionnelles dans les écoles techniques, en raison du risque d'accident. Comment un jeune peut-il apprendre un métier s'il n'a pas accès aux machines ? Quand j'ai commencé à travailler, à 14 ans, on me laissait me servir d'un tour, d'un étai limeur, d'une perceuse, etc.

L'avenir de l'emballage

Int. : *Les pressions qui s'exercent en faveur de la réduction des emballages ne risquent-elles pas de contracter votre marché ?*

J.-Y. P. : Nous commençons à fabriquer des moules pour des matières plastiques d'origine végétale. Nous avons par exemple travaillé pour Ethical Coffee Company, qui fabrique des copies des capsules Nespresso en matière biodégradable, produite à partir de maïs. Si vous jetez les capsules vides dans votre jardin, elles se décomposent rapidement. Nous fabriquons également des barquettes et des bouteilles dans ces matériaux.

Le financement

Int. : *Comment avez-vous réussi à financer vos investissements, et notamment l'usine construite en 2000 ?*

J.-Y. P. : Quand j'ai créé ERMO, je ne disposais que d'un capital de 20 000 francs. Le premier banquier que j'ai sollicité m'a envoyé promener. Le deuxième a été un peu plus attentif et a consenti à me faire un petit prêt. Ensuite, un ami mouliste a accepté de m'épauler à travers une société de crédit-bail. Par chance, il y avait énormément de travail dans le secteur des moules à l'époque et comme, en tant qu'enseignant, j'ai assisté à l'arrivée des premières machines à commandes numériques, j'ai décidé très vite d'investir dans ce matériel. À l'époque, personne n'y croyait mais j'avais vu ces machines fonctionner et je savais que c'était un gage de productivité et de qualité. Ce choix nous a permis, pendant vingt ans, d'enregistrer des résultats à deux chiffres et une croissance à deux chiffres également. En 2000, l'entreprise disposait de capitaux propres considérables, ce qui a grandement facilité la négociation avec le banquier pour financer la nouvelle usine.

Notre trésorerie nous a également permis de faire face aux mauvaises années et d'obtenir de bonnes conditions de prêt. Lorsque j'ai investi 2,5 millions d'euros en 2009, en sortie de crise, j'ai obtenu un taux Euribor à trois mois plus 0,45 %, ce qui représente à peine 0,70 % de taux d'intérêt. Pendant que j'empruntais à ce taux, j'ai placé ma trésorerie à des taux bien plus élevés.

La structure du capital

Int. : *Quelle est la structure de votre capital ?*

J.-Y. P. : Je détiens 83 % des actions et le reste a été mis en Bourse. Les capitaux propres s'élèvent à 11 millions d'euros et la trésorerie à 7 millions d'euros. Notre endettement est inférieur à notre trésorerie.

Int. : *Pourquoi être allé en Bourse alors que vous n'aviez pas vraiment besoin d'argent ?*

J.-Y. P. : En 1998, tout le monde s'introduisait en Bourse. J'ai cédé 10 % des actions et j'ai augmenté le capital de 5 %. La valorisation de l'entreprise a été très élevée, puis elle est retombée très vite. Lors de l'introduction, les actions se vendaient 10 euros. Aujourd'hui, alors que l'entreprise est quatre fois plus importante, le cours est à 8 euros seulement. Cela dit, les actionnaires ne se plaignent pas, car ils perçoivent des dividendes élevés chaque année.

L'entrée en Bourse n'était pas vraiment indispensable mais elle nous a beaucoup appris. Les analystes nous ont poussés à accroître notre efficacité et nous n'aurions sans doute pas connu la même croissance sans cette opération.

Il y a quelques années, je me suis dit que cela n'avait plus beaucoup de sens et j'ai envisagé de sortir. C'est alors qu'est arrivée la crise de 2009. Je n'ai pas eu envie de consacrer 2 millions d'euros à récupérer 17 % des actions alors qu'avec 83 % du capital, je vis très bien et que personne ne vient m'embêter.

Les concurrents

Int. : *Qui sont vos concurrents ?*

J.-Y. P. : En France, nous avons un seul concurrent, plus ancien que nous, qui fait référence en matière de bouchons de bouteilles d'eau minérale. Son chiffre d'affaires est de 35 millions d'euros et il emploie 200 personnes. Nous venons juste après. Nous faisons partie des sept ou huit principaux moulistes au niveau mondial. Lorsque des grands comptes comme Unilever ou Procter & Gamble lancent des appels d'offres, ce sont toujours les mêmes sociétés qui sont consultées : une entreprise allemande, une suisse, une autrichienne, deux américaines, et les deux françaises. Toutes sont à peu près de la même taille. Mais on voit actuellement s'opérer des rapprochements, ce qui nous incite, nous aussi, à nous "marier" avec un autre mouliste. Si nous ne le faisons pas, nous courrons le risque de devenir fournisseur de rang deux.

La vente de l'entreprise

Int. : *Si vous fusionnez avec un autre mouliste, ne risquez-vous pas de perdre le contrôle de l'entreprise ?*

J.-Y. P. : J'arrive à l'âge de la retraite : cela fait 34 ans que je travaille et il est temps que j'arrête. J'ai signé un mandat de vente et nous avons déjà trouvé six candidats au rachat.

Int. : *Aucun de vos enfants n'est-il intéressé par la reprise de la société ?*

J.-Y. P. : Ma fille aînée est notre responsable de la qualité depuis une dizaine d'années. Mais ce ne serait pas un cadeau que de lui laisser la présidence du Groupe. Les gens d'atelier ont généralement de fortes personnalités et il est difficile de ne pas se laisser déborder lorsqu'on n'est pas "né" dans ce métier.

Int. : *Comment ont-ils réagi à l'annonce que la société va être vendue ?*

J.-Y. P. : Ils ont été un peu surpris, mais ils ont compris que c'était nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ils savent que je ne suis pas éternel, et par ailleurs, que je ne suis pas irremplaçable. Le Groupe ne repose pas sur une seule personne. Ce serait irresponsable et dangereux. J'ai un directeur financier, un directeur commercial et un patron pour chaque site. Je me contente de jouer les chefs d'orchestre. Mon vœu le plus cher est que la société puisse continuer à se développer sans moi. Une entreprise, c'est comme un bébé : il n'y a rien de plus terrible que de le voir mourir. Les salariés savent qu'il est nécessaire de la faire grossir pour qu'elle puisse survivre.

Int. : *Avez-vous proposé à vos adjoints de racheter la société ?*

J.-Y. P. : Ils y ont pensé et je leur avais même fait une proposition financière. Mais ils n'étaient pas prêts à prendre des risques en s'endettant pour acheter leur participation.

Int. : *Ne craignez-vous pas que la société qui vous rachètera s'intéresse surtout à votre portefeuille de clients et se débarrasse des salariés ?*

J.-Y. P. : Les salariés sont la vraie richesse de l'entreprise. Ce sont eux qui détiennent tout le savoir-faire. Je n'imagine pas qu'un repreneur puisse fermer les sites et licencier le personnel.

Int. : *Il pourrait faire travailler l'usine polonaise et laisser le reste vivoter.*

J.-Y. P. : Les salariés polonais n'ont pas le savoir-faire qui permet d'usiner des empreintes à cinq microns. Cela prendra des années avant qu'ils soient formés. Certains de nos opérateurs ont trente ans d'expérience, ce qui est irremplaçable.

L'innovation

Int. : *Les idées d'innovation viennent-elle de vos salariés ou de l'écoute de vos clients ?*

J.-Y. P. : Nos clients sont demandeurs d'innovation : ils sont très heureux quand nous leur permettons de réaliser des économies sur le poids des pièces, sur le temps de cycle, sur l'achat d'une machine d'assemblage. Mais c'est nous qui innovons. Quand nous leur proposons une nouvelle solution, ils vérifient immédiatement si elle ne fait pas l'objet d'un brevet. C'est ce qui nous a conduits à déposer des brevets sur deux nouvelles technologies, de façon à rassurer nos clients.

Int. : *Votre entreprise est manifestement en innovation permanente. Pourquoi ne pas avoir déposé davantage de brevets ?*

J.-Y. P. : C'est une démarche coûteuse et, dans notre métier, elle ne sert pas à grand-chose dans la mesure où nous ne pouvons pas aller vérifier dans les ateliers de nos concurrents si nos inventions ont été copiées.

Int. : *Êtes-vous sûr de pouvoir faire confiance à vos clients ?*

J.-Y. P. : Nous ne divulguons pas nos plans et, de façon générale, nous donnons très peu d'informations. Cela dit, si un client s'avisait de confier un de nos moules à une entreprise chinoise, celle-ci aurait vite fait de tout démonter pour récupérer une grande partie des informations. Mais si nous raisonnions de cette façon, nous ne ferions plus rien.

Les critères du CIR

Int. : *Vous arrive-t-il de travailler avec des laboratoires de recherche ?*

J.-Y. P. : Non, nous faisons notre recherche nous-mêmes. Pendant la crise, au lieu de mettre tous les salariés au chômage, j'ai demandé à certains d'entre eux de faire de la R&D. C'est de cette façon qu'ils ont inventé le système d'assemblage des pièces à l'intérieur des moules. J'ai adressé au ministère une demande de CIR (Crédit impôt recherche) à propos de cette innovation, ce qui m'a aussitôt valu un contrôle fiscal. La personne chargée du dossier a demandé l'avis du ministère de l'Économie et des Finances, et ce dernier a estimé qu'il s'agissait bien de recherche. Elle a ensuite demandé les noms et qualités des salariés qui avaient travaillé sur le dossier et, constatant qu'il n'y avait pas d'ingénieur parmi eux, elle a refusé l'attribution du CIR. J'ai pourtant des salariés qui, après 35 ans de métier, sont vraiment brillants et capables d'inventer des choses auxquelles jamais un ingénieur n'aurait pensé. Et par ailleurs, cette innovation nous a valu des commandes de 6 millions d'euros...

Int. : *Dans ce cas, on peut considérer que vous n'avez pas besoin du CIR...*

Int. : *Cette histoire évoque les médecins de Molière : « Un malade ne doit point vouloir guérir, que la Faculté n'y consente. »*

Présentation de l'orateur :

Jean-Yves Pichereau : après une formation professionnelle d'outilleur ajusteur fraiseur, il est entré à l'École supérieure de fonderie, à Bezons ; il a ensuite eu une première expérience professionnelle de mouliste dans la région parisienne ; Puis a été professeur d'outillage à l'AFP Le Mans ; il a créé la société ERMO à l'âge de vingt-six ans.

Diffusion septembre 2013