

L'ENTRETIEN PATRICK BALLU

"Le secret, c'est de toujours viser le long terme"

ÉPERNAY Le président d'Exel Industries explique comment d'une entreprise de tracteurs enjambeurs, créée par son père il y a 70 ans, est née une « fédération » internationale de PMI qui affiche près de 4 000 salariés pour 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

L'ESSENTIEL

- **Exel Industries** fête ses 70 ans cette semaine à Épernay au travers d'une exposition éphémère de pulvérisateurs anciens et une conférence, jeudi, sur le développement durable.
- **Le groupe est une fédération de PMI** spécialisées dans la pulvérisation agricole et industrielle, l'arrachage de betteraves, l'arrosage du jardin et le nautisme.
- **Le groupe dont le siège social demeure à Épernay** s'est constitué par croissance interne et externe autour de Tecnomat, l'entreprise créée par Vincent Ballu, inventeur du tracteur enjambeur, et père de Patrick Ballu, actuel président du conseil d'administration.

Propos recueillis par **JULIEN BOUILLÉ**

Quel est le sens de l'anniversaire que vous fêtez cette semaine à Épernay ?

Le groupe a 70 ans et le tracteur enjambeur 75 ans. Ce sont des moments importants. Avec la croissance que nous avons faite, nous voulions aussi trouver une occasion de réunir toutes nos équipes et de les entraîner vers le futur. Rappeler le passé, c'est une manière de montrer où nous allons. Et depuis quelques années, je rachetais des vieux pulvérisateurs.

"Nous distribuons peu de dividendes, au maximum 25 % du résultat. Cela permet d'avoir des moyens et des forces vives dans l'entreprise"

Mon fils Cyril et une équipe remarquable de compagnons ont restauré une partie de ces pulvérisateurs, parfois en refaisant des pièces par impression en 3D, afin qu'ils soient quasi opérationnels alors qu'ils peuvent avoir 100 ans. Nous les rendons visibles cette semaine aussi. C'est une manière de montrer l'histoire des autres et de nous... les autres étant devenus nous pour beaucoup (rires).

Comment se porte Exel Industries, passé en 70 ans, d'entreprise régionale à groupe international ?

Il se porte bien. Il s'est entièrement développé par autofinancement. Nous avons emprunté aux banques pour les rembourser dans les deux ou trois ans grâce à la rentabilité que nous gé-

nérons et à la baisse des besoins en fonds de roulement que nous permettons. En remboursant rapidement, nous sommes vite prêts pour le coup d'après. Quand mon père est décédé en 1980, Tecnomat employait 300 personnes et faisait l'équivalent de 12 millions d'euros de chiffre d'affaires. Exel Industries emploie près de 4 000 personnes aujourd'hui pour 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons repris plus de 40 entreprises. C'est le fruit d'un travail humain et collectif qui s'appuie sur des valeurs et des clés que j'expliquerai dans un livre que je suis en train d'écrire.

Comment la famille Ballu a-t-elle pu conserver 80 % du capital ?

Il faut d'abord avoir une gestion saine en évitant l'endettement ou en faisant en sorte qu'il reste temporaire. Nous cherchons absolument à être rentables pour pouvoir investir, payer nos gens et en avoir des bons. Mais le secret c'est de toujours viser le long terme en restant sain en permanence. Cela permet de saisir les occasions quand elles se présentent et par endette-

ment. Quand j'ai repris Hardi, qui était aussi gros que nous dans la pulvérisation agricole, il fallait mettre 100 millions d'euros. Nous nous en sommes sortis rapidement parce que nous les avons redressés, désendettés et que nous sommes rentables. Nous distribuons peu de

dividendes, au maximum 25 % du résultat. Cela permet de conserver des moyens et des forces vives dans l'entreprise pour continuer l'aventure.

Quels sont les principes du management chez Exel Industries ?

Nous avons huit valeurs. La première, c'est confiance et initiative. Il faut déconcentrer le pouvoir le plus bas possible tout près des stimuli, du marché, des besoins. Comme ça, les décisions se prennent vite, on est agile. Il n'y a qu'une quinzaine de personnes au siège du groupe. Le reste, ce sont des patrons de PMI et leurs équipes.

Exel est un groupe où l'on travaille en famille. Est-ce facile ou difficile ?

Deux de mes fils travaillent dans le groupe. Marc est patron de l'activité jardin et loisir, Cyril s'occupe du nautisme. Guerric a travaillé pendant presque 20 ans puis a voulu faire autre chose - c'est son droit - et c'est le cas de Franck aussi. C'est la vie. Il n'y a pas de droit de venir travailler dans le groupe parce que l'on est de la famille.

Quand une fonction intéresse, une personne de la fa-

mille peut venir mais uniquement avec une expérience acquise ailleurs.

"Il faut déconcentrer le pouvoir le plus bas possible tout près des stimuli, du marché, des besoins. Comme ça, les décisions se prennent vite, on est agile"

Les fils à papa, je n'en veux pas. Si un fils vient, ou plus tard un de mes petits-enfants, c'est son prénom qui compte, pas son nom. Il faut qu'il soit lui-même compétent et bien là. Sinon, il faut qu'il fasse sa vie autrement. Il faut l'y aider, c'est tout.

Comment accompagnez-vous vos clients agriculteurs qui doivent faire face à des enjeux de développement durable, de prix et de disponibilité des intrants ?

Nous avons créé une start-up interne, Exxact Robotics. Elle a pour vocation de trouver des inventions disruptives pour faire autrement et mieux qu'avant. Dans la pulvérisation, on peut économiser 80 % des intrants avec une application beaucoup plus précise permise par l'intelligence artificielle. Nous commençons à sortir des rampes et des appareils qui identifient les plantes, grâce à des caméras et une énorme bibliothèque, pour leur donner la petite quantité qu'il faut afin de les soigner ou de les éliminer. Maintenant, nous ne fabriquons pas les produits utilisés qui sont bios, neutres ou chimiques. Nous aidons simplement l'agriculteur à mettre la bonne petite goutte, au bon endroit et au bon moment.

Quelle sera la motorisation de demain notamment pour vos machines autonomes comme l'enjambeur Traxx lancé l'an passé ?

Nous allons passer à l'hydrogène.

Comme c'est le cas avec la pulvérisation de précision, nous travaillons sur beaucoup de sujets RSE afin de respecter l'environnement et les hommes.

C'est très important pour nous. ■

Patrick Ballu : "Rappeler le passé, c'est une manière de montrer où nous allons." Exel / Leang Seng