

DISCURSUL DOMNULUI PATRICK BALLU

5 octombrie 2022

Domnule prefect regional de Marne,

Doamnă adjunctul prefectului regional de Epernay,

Domnule primar, reprezentând și președintele nostru regional,

Doamnă președinte Grand Reims,

Doamnă Rouillère, reprezentând onorabilul dl Girardin,

Domnul Rodrigues, reprezentând onorabilul dl de Courson și președinte al Consiliului departamental,

Doamnelor și domnilor primăriilor și consiliilor orășenești,

Doamnelor și domnilor, lideri ai comunității de afaceri și reprezentanții acestora,

Dragi parteneri instituționali, comunități agricole și industriale, directori executivi și manageri operaționali EXEL Industries, prieteni și familie.

Vă mulțumim că sunteți alături de noi astăzi pentru a sărbători cea de-a 70-a aniversare a EXEL Industries. Această aniversare este o oportunitate pentru mine de a recunoaște bărbații și femeile Grupului, precum și partenerii săi din întreaga lume și de a aduce un omagiu tatălui meu Vincent Ballu, care în urmă cu șapte decenii a fondat Tecnoma, compania care avea să devină Grupul nostru EXEL Industries aproximativ 45 de ani mai târziu.

Timp de 70 de ani, EXEL Industries a urmarit un singur principiu călăuzitor: *să caute excelența făcând lucrurile altfel și mai bine decât înainte.* Această aniversare îmi oferă ocazia să privesc înapoi și să reflectez la modul în care am ajuns unde suntem astăzi.

Grupul nostru a fost construit prin inovare, creștere internă și integrarea unui număr mare de companii mici și mijlocii. Mai întâi în Franța, apoi în toată lumea.

După cum vă puteți imagina, pentru a ajunge în acest punct, a trebuit să înfruntăm multe furtuni, să depășim dificultăți și să învățăm cum să ne revenim după un eșec, pentru a merge din nou înainte.

1/ În primul rând, EXEL Industries înseamnă certitudinea că este posibil să facem față celor mai mari provocări.

Pentru a reuși, trebuie să **fii îndrăzneț**. Această certitudine și abordarea noastră îndrăzneță formează piatra de temelie a Grupului.

Totul a început acum 75 de ani cu o idee de la tatăl meu, pe atunci tânăr reprezentant de vânzări pentru Vermorel. Bazându-se pe experiența sa acumulată la ferma familiei, și-a dat seama că munca la fermă trebuie mecanizată. Și-a imaginat un tractor cu degajare mare pentru podgorii care să treacă *peste* vița de vie. Atitudinea sa îndrăzneță și vizionară i-a dat curajul să-și prezinte ideea lui Robert-Jean de Voguë, pe atunci CEO al prestigioasei case de șampanie Moët & Chandon.

Și astfel, în atelierul pus la dispoziție de Moët, a proiectat și construit primul tractor cu degajare mare pentru viță de vie din lume. L-am restaurat pentru a fi în stare de funcționare și îl puteți vedea la intrarea în Avenue de Champagne.

A fost o afacere riscantă, dar de succes. Tractorul a fost distins cu premiul I în cadrul unui concurs organizat de asociația viticolă Champagne și CIVC. Moët și-a îndeplinit promisiunea și și-a cumpărat prototipul.

După câțiva ani petrecuți perfecționându-și tractorul revoluționar, în 1952, cu aproximativ 70 de ani în urmă, tatăl meu a fondat Tecnoma pentru a-și comercializa tractoarele cu degajare mare și pentru a-și

îndeplini mai eficient rolul de dealer de pulverizatoare Vermorel în cinci departamente.

Un susținător pasionat al inovației, tatăl meu și-a dorit încă o dată „*să facă lucrurile altfel și mai bine decât înainte*”. Așa că a proiectat și fabricat o pompă cu piston-membrană, brevetată ulterior, precum și duze și conectori din rășină sintetică, o substanță care era mai rezistentă decât cuprul la noile produse nitate. Le-a oferit mai întâi lui Vermorel și apoi concurenților săi, dar niciunul nu l-a luat în serios, nimeni nu a crezut în asta.

Dezamăgit, dar nu descurajat, în 1959 a decis să-și lanseze propria gamă de pulverizatoare TECNOMA, dotate și cu un rezervor de rășină sintetică.

A fost un succes peste noapte: fermierii și viticultorii au văzut instantaneu că pulverizatoarele lui erau mai practice, mai ușoare, mai eficiente, mai rezistente și chiar mai puțin costisitoare.

Tatăl meu a avut curajul să inoveze, să-și creeze propriul drum și să concureze cu Vermorel, cel mai prestigios jucător de pe piața europeană. Așa cum numim un aspirator „Hoover”, obișnuiam să numim un pulverizator „Vermorel”. În cele din urmă, cinci ani mai târziu, el a cumpărat marca comercială și produsele acestei vaci sacre pe care toată lumea o credea indestructibilă.

În iulie 1980, după ce tatăl meu a decedat brusc și prematur, am revenit la Tecnoma pentru a prelua frâiele companiei. Am modernizat fabrica, am modernizat gama de produse și am schimbat schema de culori pentru a poziționa mai bine Tecnoma împotriva giganților pieței precum Berthoud, Caruelle, Séguip și Nicolas... până când le-am achiziționat pe toate, unul după altul, la sfârșitul anilor 1980. Au urmat Matrot, Herriau, Moreau, Hardi, Ilémo, Evrard, Agrifac, ETW și mulți alții în deceniile care au urmat.

Drept urmare, am devenit unul dintre primii trei lideri mondiali în stropirea agricolă. Vocația noastră este „să pulverizăm doza potrivită, la locul potrivit, la momentul potrivit”.

Spre sfârșitul mileniului, ne-am angajat în primul nostru proiect de diversificare, încă în stropire, pentru a atenua caracterul ciclic al activităților noastre agricole, prin preluarea Kremlinului, liderul francez al pistoalelor de vopsea, care era pe punctul de a falimenta.

Îmi amintesc și acum prezentarea pe care am făcut-o la Quai de Bercy în fața comitetului interministerial de restructurare industrială (CIRI) în fața tuturor acelor bancheri îngrijorati, întrucât am îndrăznit să preluăm un grup mult mai puternic, care era listat la bursă. Îndrăzneala noastră a dat roade și victoria a fost a noastră. După ce am modernizat rapid și am transformat Kremlinul, am preluat succesiv concurenții săi: Rexson , Samès , Johnstone, PRiNTEC și iNTEC , acum uniți sub steagul Samès .

Drept urmare, am devenit unul dintre primii trei lideri mondiali în domeniul pulverizării industriale.

Pe lângă „ *protejarea și hrănirea plantelor pentru a hrăni mai bine lumea*” , acum „ *protejăm și adăugăm culoare obiectelor pentru a le face mai frumoase și mai durabile* ” .

Odată cu achiziționarea Hozelock, cu sediul în Marea Britanie, și a echipamentelor sale de stropire și udare pentru grădină, am dezvoltat o a treia linie de afaceri, cea de agrement. Acum contribuim la plăcerea grădinăritului, ajutând oamenii să-și cultive propriile legume și să-și împodobească grădinile cu florile lor preferate, contribuind în același timp la protecția mediului. Am extins afacerea de grădinărit de agrement prin achiziții progresive, inclusiv RCM, Agis, Protec, Cooper, Tricoflex, Aquasolo și, anul acesta, compania italiană GF. Din nou, am devenit unul dintre primii trei lideri mondiali în domeniu. Felicitări fiului meu Marc, care conduce afacerea cu mare pasiune.

În urmă cu un an, am extins această afacere de agrement de la uscat la mare, profitând de oportunitatea de a cumpăra un grup mic de trei

șantiere navale cu mărci emblematice: Wauquiez , Rhea și Tofinou. Vânturi bune pentru fiul meu Cyril, care își pune toată energia în asta. În patru decenii, am preluat și integrat peste 40 de grupuri de afaceri cuprinzând peste 100 de companii.

2/ EXEL Industries înseamnă o politică de creștere rezonabilă.

La achiziționarea de companii, adesea concurenți, am căutat întotdeauna să-și păstreze propria cultură corporativă, expertiza și brandul lor; pe scurt, întregul lor ADN. L-am ținut frecvent pe fondator până la pensie; fondatorii își cunosc afacerea și echipele ca pe dosul mâinii și doresc să le asigure continuitatea.

Am amintiri frumoase despre discuțiile mele cu familia Berthoud la sfârșitul anilor 1980. După un război comercial amar, am ajuns să ne unim forțele și am început să cumpărăm împreună concurenți francezi ai căror proprietari nu aveau succesori. Există o înțelegere reciprocă între grupurile familiale: împărtășim aceleași valori. A fost un pas logic și pe care am putut să-l facem în condiții bune, să cumpărăm Berthoud, inclusiv Perras , Séguip și Thomas, de la familia fondatoare în 1987.

Îmi amintesc și de achiziția Préciculture în 1990. Suferind de probleme de neplată cu consecințe devastatoare, îngreunată de un set de mașini agricole cu care devenise asociată, compania era în pericol să se scufunde și să tragă în jos întreaga carieră antreprenorială a lui Maurice Lestradet. Am simpatizat cu istoria Préciculture, o afacere ferm înrădăcinată în Fère Champenoise din apropiere. La acea vreme, era principalul producător francez de pulverizatoare autopropulsate! Așa că am cumpărat compania, păstrându-l pe Maurice ca director până la pensionare, în timp ce cei trei fii ai săi au rămas în afacere aproape 30 de ani.

Conștienți că bărbații și femeile companiilor pe care le cumpărăm sunt cei care și-au forjat imaginea și reputația mărcii, am căutat să le păstrăm talentele și prezența locală ori de câte ori este posibil. Oamenii sunt sufletul unei companii, un catalizator al unității și loialității între clienți și angajați deopotrivă.

Ocazional, atunci când preluam unele firme falimentare sau în pragul falimentului, din păcate a trebuit să concediem o parte din personal, deoarece nava era aproape de scufundare. Recunoscând că rareori erau vina angajaților, ne-am asigurat întotdeauna că îi ajutăm să se îmbarce pe o nouă navă pentru a-și asigura viitorul profesional.

3/ EXEL Industries înseamnă căutarea inovației orientată spre coerența industrială.

Pe măsură ce ne-am extins treptat domeniul de activitate, a trebuit să ne punem constant întrebarea: cum putem face lucrurile altfel și mai bine decât înainte?

Inovația este o valoare de bază în ADN-ul grupului nostru. La mijlocul anilor 1980, când ne-am angajat în strategia noastră de creștere externă, am căutat în mod constant să promovăm o creștere durabilă care să creeze valoare pentru toți părțile interesate, clienții, angajații, furnizorii și partenerii noștri deopotrivă. Această creștere se bazează pe inovarea intenționată și căutarea de sinergii pe termen lung.

Cu peste 20 de brevete depuse în fiecare an, am devenit una dintre primele trei companii mijlocii care depun cele mai multe brevete în Franța. În 2021, ne-am clasat chiar printre primii 50 de solicitanți francezi de brevet din lume, toate categoriile combinate.

Pentru a încuraja gândirea fără limite și pentru a genera noi piețe, am creat propriile noastre start-up-uri interne.

Una dintre ele, „ **Natura cu noi** ”, dezvoltă noi metode de grădinărit ecologic și de udare ultra-economică.

Un altul, „ **Exxact Robotics** ”, intensifică utilizarea roboticii pentru îndeplinirea sarcinilor agricole. Aproximativ treizeci de experți în robotică, inteligență artificială și agronomie dezvoltă soluții de agricultură de precizie pentru a conduce tranziția agricolă. Uitati-va doar la Traxx , noul nostru robot de vie, care rulează singur în această curte. Lucrăm la alte idei inovatoare, cum ar fi recoltarea asistată a ciorchinilor întregi de struguri pentru regiunea Champagne.

Astăzi, tranziția agricolă a devenit o problemă esențială. Dezvoltarea durabilă și respectul pentru mediu vor determina viitorul afacerii noastre. Salut acest lucru și am urmărit cu mare interes discuțiile din această după-amiază pe această temă.

4/ EXEL Industries înseamnă căutarea excelenței.

Una dintre cheile succesului nostru a fost *căutarea excelenței, făcând lucrurile altfel și mai bine decât înainte* . După cum ați înțeles, numele EXEL Industries este o referire fonetică la noțiunea de excelență. Toate mărcile noastre și culorile lor respective sunt rezumate în acest nume colectiv și logo-ul nostru curcubeu.

5/ EXEL Industries: ambiția noastră este de a crea un Grup modern și uman

Sunt mândru că am lucrat alături de bărbați și femei care posedă o experiență de neegalat în domeniile lor respective. Am descoperit adesea că angajații și colegii simt când lucrurile încep să meargă prost cu mult înaintea șefului lor. Ascultarea acestora ne poate ajuta să identificăm cauzele principale ale problemelor existente sau potențiale.

Ei nu se împotrivesc, ci lucrează alături de noi pentru a găsi remedii și a aduce soluții, oricât de dureroase ar fi acestea.

Încurajăm, de asemenea, aceste schimburi fructuoase în **comisiile noastre federale**, unde managerii care lucrează în diferite companii ale Grupului, dar care îndeplinesc același rol, se întâlnesc și discută în condiții egale. În acest spirit, am creat și **Academia EXEL**, menită să ne antreneze managerii să-și motiveze echipele și să facă față celor mai delicate situații.

Pentru a promova un mediu stimulat propice inițiativei, am optat pentru o **structură federală** bazată pe operațiuni descentralizate, rămânând cât mai atenți la probleme și cerințe, în timp ce ne punem încrederea în inițiative locale, flexibile și agile. Fiecare companie din Grup este operațională și autonomă, fără a fi independentă.

În plus, holdingul EXEL Industries cu doar 15 persoane oferă viziunea strategică și asigură consistența. Acesta centralizează și reunește o serie de subiecte foarte tehnice sau interdisciplinare.

Toți acești factori ajută la generarea unei mentalități de grup și a unui sentiment de mândrie de apartenență.

Tecnoma a luat ființă acum 70 de ani datorită curajului și inspirației tatălui meu. De când am preluat acum 42 de ani în urmă, după cum puteți ghici, sunt mândru că am contribuit la construirea acestui Grup cu bogăția sa inestimabilă de resurse umane.

Pe parcurs, pe o perioadă de patru decenii, am trecut de la 300 de oameni care au generat vânzări de 12 milioane de euro în 1980 la aproape 4.000 de oameni care generează 1 miliard de euro astăzi, lucrând în 30 de țări de pe 5 continente.

Am crescut atât de mult și atât de bine încât acum ne situăm printre primii trei lideri mondiali în fiecare dintre liniile noastre de afaceri.

Peste câteva luni, vom publica povestea acestei minunate aventuri, în care în prezent scriu ultimele cuvinte. Cartea va povesti șapte decenii de inovații, achiziții, creștere, anecdotă, provocări, crize și recuperări.



Veți găsi, de asemenea, câțiva dintre factorii noștri cheie de succes, care ar putea fi de folos altor antreprenori, deoarece ne-au fost de folos în căutarea *excelenței și în dorința noastră de a face lucrurile altfel și mai bine decât înainte* .

Alți 15 participanți, inclusiv manageri și directori actuali sau pensionați, consultanți externi și membri ai familiei mele, vor contribui, de asemenea, cu propriile lor perspective sincere în această minunată aventură umană și comună.

Vă mulțumim pentru atenție și ne vedem mai târziu la un pahar de șampanie!