

DIRIGEANT D'UNE ENTREPRISE DE CHAUDRONNERIE, TUYAUTERIE, MÉCANIQUE

Rémy Volps fut d'abord chaudronnier. En 2016, il a eu le culot de reprendre une PME dont il avait été un temps salarié. Président et directeur du développement de la société Moscatelli, 122 collaborateurs, il porte une vision de l'entreprise industrielle revendiquée comme une utopie en actes.

« TANT QU'ON ASSIMILERA L'USINE AU BAGNE, ON NE POURRA PAS AVANCER »



BIO

Fils de commerçants, Rémy Volps n'avait pas la bosse des études. C'est en passant par l'établi dans un modeste atelier de chaudronnerie qu'il s'est ouvert des perspectives. Aujourd'hui, à l'âge de 48 ans, marié, père de quatre enfants, il dirige une PME industrielle à laquelle il a insufflé une renaissance.

Au cours d'une réunion, le N°2 du groupe dans lequel il travaillait alors balançait : « La chaudronnerie est un métier du passé ». La décision de Rémy Volps fut immédiate : « Je n'avais plus rien à faire dans une telle entreprise. Cette sortie révélait une véritable défaite intellectuelle ». L'histoire est loin d'être anecdotique, elle décida de l'aventure industrielle dans laquelle s'est peu après engagé notre interlocuteur aujourd'hui président et directeur du développement de la société Moscatelli située à Entraigues-sur-La Sorgue, à quelques kilomètres d'Avignon. Au départ, il y a un ado pas très fort à l'école : « Si les gens connaissaient mes bulletins scolaires quand j'avais 15 ans ! » Il ne sait trop vers quoi s'orienter. Un cousin artisan lui propose de le rejoindre dans son petit atelier, pour voir. À défaut d'autre chose il accepte la proposition et découvre ainsi la chaudronnerie. Elle ne le lâchera plus. La chaudronnerie ? C'est la mise en œuvre des métaux en feuille, en barre, en tube pour réaliser les équipements les plus divers, d'un simple bac de rétention aux structures d'un avion, de la construction navale aux industries chimiques, de l'agroalimentaire aux centrales nucléaires... Cette découverte provoque comme un éveil. Après avoir obtenu un BTS de la spécialité, Rémy Volps fait du « tourisme industriel », beaucoup d'intérim. En 2001 il est embauché comme chargé d'affaires chez Moscatelli. Cinq années plus tard, le mal-être est prégnant. « Faute de vision d'avenir l'entreprise végétait et le patriarcat

me devenait pesant. » L'homme va voir ailleurs mais au regard de ses attentes les vents dominants ne sont pas porteurs : « C'est l'époque où il est de bon ton d'assimiler une France sans usine à la modernité, où l'on s'efforce de convaincre les jeunes que les métiers de l'industrie c'est ringard, où l'on fait de la captation de la valeur produite par d'autres un modèle de gestion efficace. Une catastrophe. » En une décennie Rémy Volps connaît successivement deux grands groupes : « Dans ces structures, on subit une organisation qui va à l'encontre de l'innovation. Les objectifs avant tout financiers génèrent un conformisme étouffant. Au bout de dix ans cela m'a gonflé. »

La saillie sur la chaudronnerie métier du passé a été la goutte de trop. C'était en 2016. Peu après, l'ancien chargé d'affaires de chez Moscatelli apprend par hasard que l'entreprise est à vendre mais, en déconfiture, ne trouve pas de repreneur. Fort de son expérience professionnelle, il élabore un projet industriel fondé sur la modernisation de l'entreprise et l'élargissement de ses compétences à une gamme complète de prestations : conception, fabrication, installation, maintenance. Il parvient à fédérer des soutiens publics, privés et bancaires, gage ses biens personnels. Il obtient gain de cause sous condition de prouver dans les trois ans la viabilité de son dessein. « L'appui de ces partenaires financiers n'a pas fait défaut quand au bout de 18 mois ce fut très compliqué. Les banques sont des acteurs primordiaux de l'industrie. La relance industrielle du pays en faveur de laquelle les

pouvoirs publics paraissent enfin résolus se jouera en grande partie sur l'adhésion effective ou pas des banques à ce changement de paradigme. » À cette responsabilité, visant tout à la fois un discours ambiant et certaines réalités sociales, il en ajoute une seconde : « Tant qu'on assimilera l'usine au baignon, on ne pourra pas avancer ».

Lui, Rémy Volps, par quelle ambition est-il mu ? Ambition, il récuse ce terme au bénéfice de celui d'« utopie ». « Dans le secteur industriel qui me passionne il est possible de donner de l'espoir à des tas de gens qui ont été mis dans des cases. Nos métiers demeurent ouverts à des personnes peu qualifiées. Elles découvrent le plaisir de faire. Le travail n'est pas que du plaisir mais sans le plaisir, il n'y a ni épanouissement, ni appétit de connaissances, ni progression. Et sans progression il n'y a pas de perspective. »

Dans une approche très pragmatique ce chef d'entreprise rejette une organisation pyramidale qui a, dit-il, pour caractéristique de « faire perdre beaucoup de temps à beaucoup de monde ». Au nom de l'efficacité son référentiel de gestion des ressources humaines tient en quatre mots :

respect, confiance, autonomie, initiative. Rémy Volps se garde pour autant de toute idéalisation. Il sait trop sa démarche en rupture avec la culture antérieure de l'entreprise : « Le patron décidait de tout. C'était tout à la fois un frein redoutable et une situation confortable. L'autonomie, elle, a pour corollaire la responsabilité. D'aucuns n'y sont pas à l'aise. » Reste que qualification, responsabilité, travail bien fait, cela se rémunère. Nombre des ouvriers et techniciens des ateliers gagneraient de deux à trois fois le Smic. Notre inter-

locuteur le double. Évoquant les salaires et parachutes dorés qui ont cours dans les grands groupes et quelques autres moindres, il fustige « la perte de tout sens de la mesure ».

La seconde rupture engagée est l'élevation générale des compétences. L'entreprise disposait certes d'un personnel qualifié. Parmi ses réalisations on compte la ventilation du sarcophage de protection de l'ex-centrale nucléaire de Tchernobyl. Mais l'outillage était menacé d'obsolescence. Les ateliers comptent désormais trois centres d'usinage à commandes numériques, un ban de soudage plasma et un robot de soudage, des ponts de levage repoussant loin les dimensions limites des fabrications possibles et le bureau d'études intègre la réalité virtuelle. L'objectif est de gagner en capacité de mieux répondre à la diversité des attentes des donneurs d'ordre. Ainsi l'acquisition du robot de soudage s'est accompagnée de la formation de trois personnes dont deux jeunes et de prévisions d'embauches. À cet égard, le chef d'entreprise assure que 10 % de l'effectif de 120 salariés sont des apprentis. « Aller à la rencontre des jeunes, leur redonner de l'envie, de la confiance » constitue selon lui l'un des impératifs qui doit conduire l'entreprise à se connecter à son territoire.

Se saisissant de l'actualité du moment, Rémy Volps évoque tour à tour la crainte pour le commerce international suscitée par le blocage d'un navire dans le canal de Suez et les dessous de la délocalisation massive de l'industrie textile : « On nage en pleine folie. » Bien plus qu'un enjeu sectoriel, il considère que la relance industrielle doit participer d'un écosystème vertueux. « Tout se tient. Mon projet n'a pu prendre vie sans les appuis trouvés dans la région et le pays. La qualité de nos équipes a à voir avec l'école. Nous ne pouvons prospérer qu'avec nos fournisseurs et nos clients. Dans toute la mesure du possible, nos investissements pour lesquels nous bénéficions de l'argent des contribuables à travers le plan France Relance doivent contribuer au développement d'équipementiers français ou pour le moins européens. »

50%

C'est le taux de progression de l'effectif de Moscatelli au cours des quatre dernières années. Il est passé de 80 à 122 salariés. Dans le même temps, le chiffre d'affaires de l'entreprise a été multiplié par deux, passant de 7 à 13 millions d'euros.

6 400

C'est, en mètres carrés, la superficie sur laquelle s'étendent bureaux et ateliers de l'entreprise à Entraigues-sur-La Sorgue, dans le Vaucluse, à 14 kilomètres d'Avignon.

5,2

C'est en millions d'euros, l'investissement réalisé ces quatre dernières années pour relancer l'entreprise.

COMPÉTENCES

Moscatelli conçoit, fabrique et assure la maintenance d'équipements pour les industries cosmétiques et pharmaceutiques, la chimie fine, l'agroalimentaire, l'hydroélectricité, le nucléaire. Une équipe dédiée est en permanence présente à Cadarache sur le projet international ITER visant à la production d'énergie par la fusion des noyaux d'hydrogène.

SOURCES MOSCATELLI

● MARC BLACHÈRE