

La constance du changement

Comment les
entreprises réussissent
à long terme

changes

L'industrie des process
en mouvement

#1/23



Une volée d'oiseaux est capable de changer de formation en l'espace de quelques secondes dans un ordre parfait. Les chercheurs ne savent pas encore précisément comment ils y parviennent. Ce que l'on sait, toutefois, c'est que chaque individu observe en permanence ses voisins immédiats et anticipe ainsi très tôt tout changement de cap. Ces animaux adaptent également leur comportement à long terme : lorsque les conditions environnantes changent, le climat par exemple, les oiseaux migrateurs modifient leur itinéraire. De cette façon, ils assurent leur survie collectivement. Quelles leçons les entreprises peuvent-elles tirer de cette conduite ?



La communauté donne des ailes

En 2023, Endress+Hauser fête son 70e anniversaire. En plus de sept décennies, notre entreprise, des plus modestes au départ, est devenue le premier fournisseur mondial d'instrumentation de process et de laboratoire. Nous pouvons être fiers de ce que nous avons accompli ensemble. Et nous ne pouvons qu'être reconnaissants envers nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires qui, ensemble, ont rendu ce succès possible.

Cet anniversaire est pour nous l'occasion de nous interroger sur ce qui fait qu'une entreprise perdure et prospère. En principe, comme dans la nature, le secret consiste à s'adapter au mieux à un environnement en mutation. Certaines entreprises se réinventent pour cela régulièrement, à tel point que, au bout de quelques décennies, elles sont à peine reconnaissables. D'autres parviennent à conserver une éternelle jeunesse en améliorant et en développant constamment leur offre.

Mais, quelle que soit la stratégie adoptée par une entreprise, ce sont toujours des individus qui sont les moteurs du changement et qui le gèrent. Ce sont des individus qui développent des produits et des solutions innovants. Qui identifient les tendances et les technologies importantes. Qui développent des marchés et des secteurs d'activité prometteurs. Et surtout, ce sont des individus qui établissent des relations et forment des réseaux. De fait, comme dans la nature, la communauté donne des ailes aux entreprises.

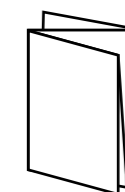
Collaborer, autrement dit travailler en étroite collaboration et en partenariat, élargit notre champ d'action, parce que nous partageons des connaissances, des compétences, des expériences et des perceptions. De cette façon, nous accomplissons des choses que nous ne pourrions pas faire seuls, ou pas aussi bien, ou pas aussi vite. Dans ce numéro de changes, vous trouverez de nombreux exemples de la manière dont nos clients et nous-mêmes venons ensemble à bout des défis et nous adaptons ainsi avec succès à un monde en mutation.

Je vous souhaite une lecture stimulante !

Matthias Altendorf
CEO du groupe Endress+Hauser



Ce sont toujours des individus qui sont les moteurs du changement et qui le gèrent.



Un petit voyage dans le temps
L'encart pour le 70^e anniversaire d'Endress+Hauser. **Dans le magazine.**

Perdurer



Un coup d'œil dans le manuel de survie des entreprises. **Page 8**

« Les nouveautés naissent souvent au point de rencontre de différentes disciplines »



Ronald Gebhard, expert en innovation chez DSM, s'entretient avec Matthias Altendorf. **Page 20**

Main dans la main



Comment une étroite collaboration rend les partenaires plus performants. **Page 24**

À propos de longévité



Que signifie exactement « à long terme » ? Une brève digression. **Page 4**

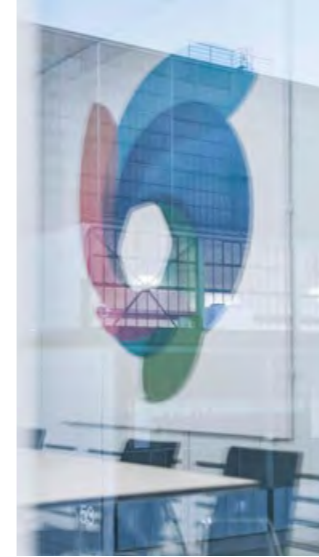
Aucune raison que cela s'arrête



Klaus Endress et Matthias Altendorf à propos de l'avenir d'Endress+Hauser. **Page 44**

Sommaire

Adaptabilité



De l'exploitation minière aux biosciences : comment DSM se réinvente sans cesse. **Page 14**

- 4 À propos de longévité** Il est difficile de dire précisément ce que signifie « à long terme ». Mais pour faire court, il en existe d'excellents exemples.
- 8 Perdurer** Que font les entreprises qui parviennent à réussir dans la durée de particulier ? Jetons un coup d'œil dans le manuel de survie.
- 14 Adaptabilité** Comment l'entreprise DSM entend rendre le monde un peu meilleur grâce à l'innovation et à la science.
- 20 « Les nouveautés naissent souvent au point de rencontre de différentes disciplines »** Ronald Gebhard, expert en innovation chez DSM, et Matthias Altendorf, CEO d'Endress+Hauser, discutent de ce qui guide les entreprises prospères dans leurs choix.
- 24 La nouvelle façon de créer** Dirk Neirinck explique comment Endress+Hauser muscle sa force d'innovation.
- 26 Nouvelles approches** Loin des affaires courantes, des experts en instrumentation de mesure et des spécialistes de l'IA ont mis au point un système intelligent d'alerte précoce en cas d'inondation.
- 27 Pionnier vert dans l'âme** L'instrumentation de mesure d'Endress+Hauser permet d'injecter de l'hydrogène dans le gaz naturel qui alimente une centrale. Un projet pilote.
- 28 Des liens solides** Depuis plus de vingt ans, la raffinerie Heide et Endress+Hauser trouvent ensemble des solutions aux problèmes les plus épineux.
- 30 « Le plus important, c'est la confiance »** Le plus ancien représentant d'Endress+Hauser évoque une relation hors du commun.
- 31 Qualité et entretien** Dans une usine à Munich, un certain nombre d'instruments d'Endress+Hauser sont en service depuis plus de trente ans.
- 32 Maîtriser les pénuries** Une experte et un expert en chaînes d'approvisionnement expliquent comment préserver sa capacité de livraison, y compris en période difficile.
- 34 Onde de succès** Comment la technologie radar est devenue la méthode de choix pour la mesure de niveau.
- 36 Prospérité durable** Preuve à l'appui : Endress+Hauser prend ses responsabilités d'entreprise très au sérieux.
- 40 Une croissance exceptionnelle** Les principaux chiffres de l'exercice 2022.
- 42 Changement de génération** Klaus Endress quitte la présidence du Supervisory Board au début 2024. L'entreprise et la famille actionnaire ont tout réglé pour une succession réussie.
- 44 Aucune raison que cela s'arrête** À quoi ressembleront les soixante-dix ou même les cent prochaines années pour Endress+Hauser ? Klaus Endress et Matthias Altendorf ont leurs propres idées à ce sujet, et expliquent où ils puisent leur confiance.

À propos de longévité

Quel est le point commun entre *les Simpsons*, une minuscule méduse et le fait d'observer l'univers ? Tous trois nous montrent, à leur manière, ce que signifie prendre de l'âge sans vieillir. De fait, ce qui passe déjà pour incroyablement long dans la culture pop n'est qu'un battement de cils à l'échelle cosmique. Comment se manifeste la longévité sur notre planète et où se situent ses limites ? Nous proposons ici quelques réponses. En toute brièveté bien sûr.

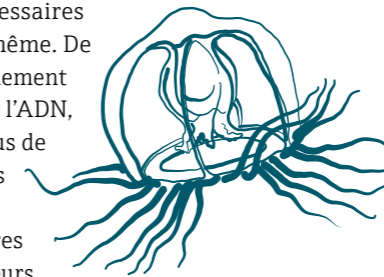
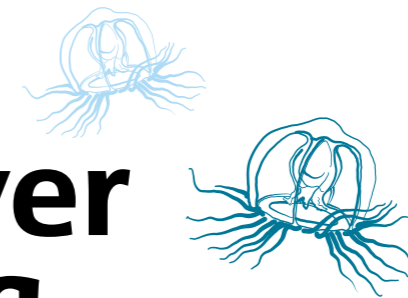
Texte : Robert Habi, Anne Haas, Roman Scherer, Cornelia Theisen, Domenico Colucci
Photos et illustrations : Shutterstock, Teresa Bungert

13,8 milliards d'années

Tel est approximativement l'âge de l'univers. Rien n'est plus ancien, rien n'est plus vaste. Regarder le cosmos est une leçon d'humilité, entre autres parce que cela nous rappelle à quel point notre vie n'est qu'un minuscule épisode dans l'histoire de l'univers.

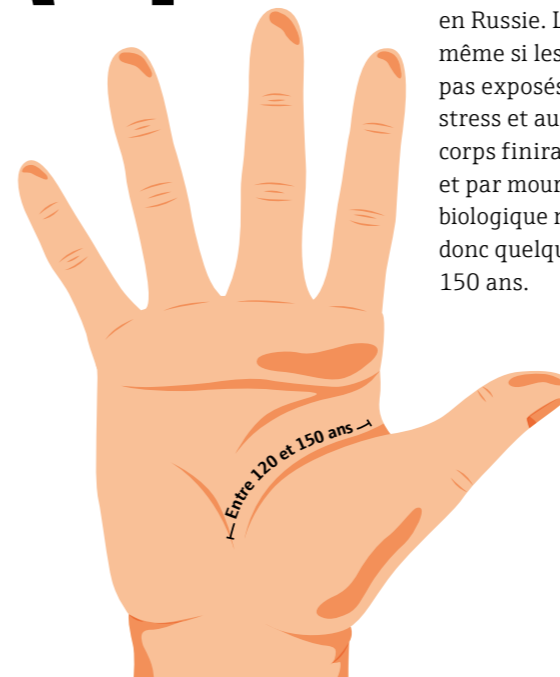
Forever young

Les perroquets, les tortues et les éponges vivent vieux. Très vieux. Mais en aucun cas aussi vieux que *Turritopsis dohrnii*. Cette minuscule méduse est en effet immortelle. On la trouve au large de Majorque flottant dans la Méditerranée. Grâce à une singularité génétique, elle est capable de se renouveler en permanence. Formant de nouvelles cellules souches à partir de cellules de son enveloppe extérieure, elle crée les conditions nécessaires à la constitution de clones d'elle-même. De plus, dotée d'un nombre inhabituellement élevé de gènes capables de réparer l'ADN, elle a également vaincu le processus de vieillissement. Cela n'est toutefois pas une garantie de longue vie : *T. dohrnii* mesure quatre millimètres et est sans défense face aux prédateurs.



150 ans

Tout a une fin. L'être humain en tous cas. C'est ce qu'a établi une équipe de la société singapourienne Gero, autour du scientifique Timothy Pyrkov en 2021. Les chercheurs ont étudié la vitesse du vieillissement à l'appui de nombreuses données sur la santé de personnes vivant aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Russie. Leur conclusion : même si les individus n'étaient pas exposés aux maladies, au stress et aux blessures, leur corps finirait par se fragiliser et par mourir. L'espérance de vie biologique maximale se situe donc quelque part entre 120 et 150 ans.








Où s'arrête l'être humain, où commencent les microbes ?

D'un point de vue biologique, l'être humain est en réalité plutôt une agglomération qu'un individu, une théorie qui fait de plus en plus d'adeptes parmi les chercheurs. D'après elle, les êtres humains seraient des êtres communitaires composés de leurs propres cellules et de milliards de minuscules êtres vivants comme des microbes, des bactéries et des champignons. Le nombre de cellules bactériennes vivant sur notre corps et à l'intérieur dépasse même le nombre de nos propres cellules. Sans toutes ces communautés d'organismes, l'homme serait en fort mauvaise posture. Des processus comme les défenses immunitaires ne sauraient par exemple être appréhendés qu'en tenant compte des interactions entre d'innombrables réseaux symbiotiques. Cela explique que les biologistes commencent à envisager l'être humain moins comme un individu que comme un supraorganisme, un « holobionte », du grec *holos* (entier) et *bios* (vie). Les philosophes ont du travail en perspective. Ils vont maintenant devoir répondre à la question : où commence l'être humain et où finit-il ?

La plus ancienne entreprise du monde

Les cinq entreprises les plus anciennes du monde sont toutes japonaises ; les quatre premières sont des entreprises familiales :

-  1 Kongō Gumi, fondée en 578, entreprise de construction, en activité jusqu'en 2006
-  2 Nishiyama Onsen Keiunkan, fondée en 705, hôtel, toujours en activité
-  3 Koman, fondée en 707, auberge et hôtel, toujours en activité
-  4 Hōshi Ryokan, fondée en 718, auberge et hôtel, toujours en activité
-  5 Genda Shigyō, fondée en 771, fabricant de papier, toujours en activité

L'entreprise de construction Kongō Gumi a perduré pendant 1 428 ans. Fondée en 578, elle est restée aux mains de la même famille jusqu'en 2006, soit pendant 40 générations. Elle a fini par fermer ses portes parce qu'elle était surendettée.

« La célébrité, ça va, ça vient. Il est préférable de chercher à créer quelque chose qui dure ».

Tony Bennett, chanteur de jazz, 96 ans, sait de quoi il parle.

De qui s'agit-il ?

- 1 famille jaune légendaire*
- 33 ans d'existence
- 730 épisodes
- 16 000 minutes d'émissions



... et une fin n'est pas en vue !

* Les Simpsons est l'une des séries d'animation qui a la plus grande longévité

Lumineux

Au début du XX^e siècle, la durée de vie des ampoules à incandescence était si élevée qu'il ne fallait presque jamais en acheter de nouvelles pour les remplacer. Aussi les grands fabricants d'ampoules du monde entier ont-ils fondé le cartel Phoebus en 1924 afin de remédier au « problème » : ils ont décrété qu'une ampoule à incandescence ne devait pas fonctionner plus de 1 000 heures. Le cartel a existé jusqu'en 1941. L'ampoule à incandescence, elle, a perduré jusqu'au XXI^e siècle, avant de céder la place aux ampoules LED.



Destinés à réussir

Les grandes histoires à succès se nourrissent d'obstacles quasiment insurmontables et de héros qui n'abandonnent jamais. James Dyson aurait ainsi construit plus de 5 000 prototypes avant de trouver preneur pour son aspirateur. Henry Ford a fait faillite cinq fois avant de percer dans l'industrie automobile. Et, d'après la légende, Walt Disney aurait essuyé trois cents refus avant de convaincre une banque de financer le premier Disneyland dans l'État américain de Californie. Le reste est de l'histoire... économique en l'occurrence.

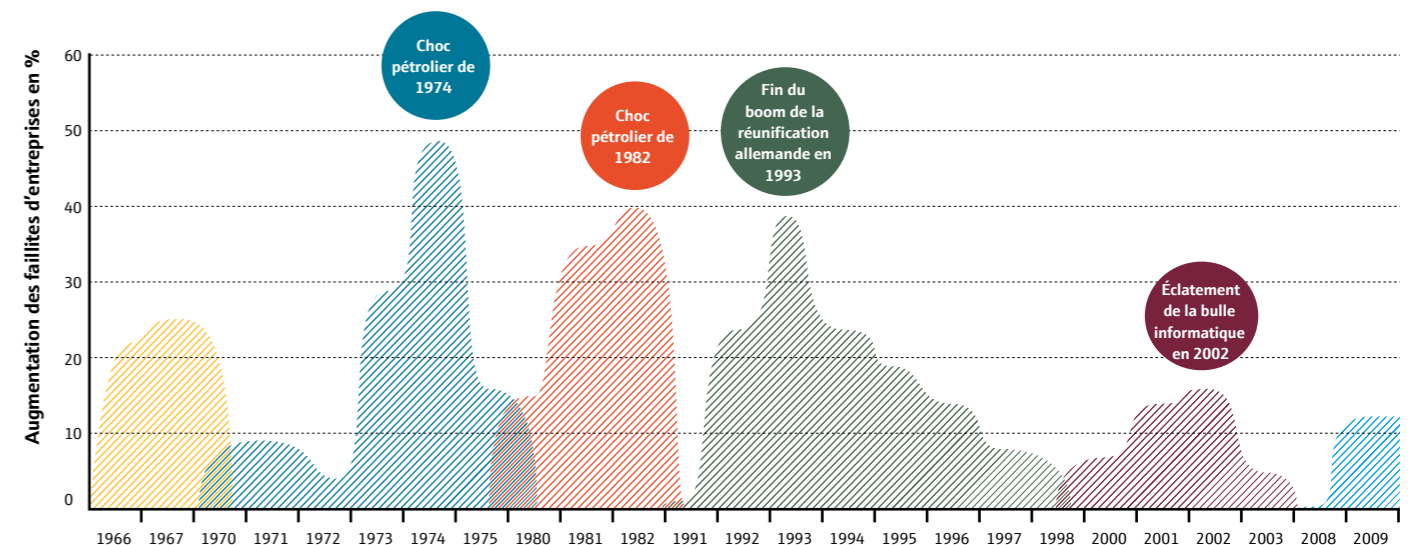


Elle roule, encore et encore ...

5,2 millions de kilomètres au total ! Soit 130 fois le tour de la Terre. Telle est la distance incroyable parcourue par la voiture qui avait le plus de kilomètres au compteur lorsque son propriétaire, l'Américain Irv Gordon, est décédé en 2018. Grâce à un bon entretien et à quelques pièces de rechange, la Volvo P1800 construite en 1966 a véritablement fait honneur à son nom qui, en latin, signifie : « je roule ».

Vagues historiques

Le nombre de faillites d'entreprises en Allemagne reflète la situation économique (mondiale) au fil du temps. Ce sont les crises pétrolières qui ont eu le plus fort impact sur la durée de vie des entreprises.



Perdurer



Les entreprises doivent en permanence s'adapter à leur environnement, surmonter des crises et saisir les chances qui s'offrent à elles. Dans cette course à la survie, elles arrivent aujourd'hui bien plus tôt à leurs limites qu'il y a quelques décennies encore. Que font donc les entreprises qui parviennent à réussir dans la durée ? Ou bien que font-elles différemment ? Jetons un coup d'œil dans le manuel de survie.

Texte : Sonja Hausmanns
Graphique : Anton Hallmann

Parmi les entreprises les plus anciennes qui soient, plusieurs sociétés japonaises occupent les premières places. Hōshi, par exemple, un établissement de cure niché dans un paysage de montagnes idyllique à une heure de vol de Tokyo, a ouvert ses portes il y a 1 300 ans. L'hôtel est connu pour une source chaude située à proximité et censée guérir à peu près tous les maux, du psoriasis à l'hypertension en passant par la mélancolie. Protéger cette source est la tâche première de la famille Hōshi qui dirige l'établissement depuis sa création en 718. « Nous devons pour cela supporter beaucoup de choses et venir à bout de toutes les épreuves », confiaient les propriétaires dans un documentaire en 2014.

Le fait que cette tâche soit apparemment synonyme de larmes et de sueur pourrait expliquer pourquoi de nombreuses entreprises dans le monde baissent les bras bien plus tôt que Hōshi. Manqueraient-elles d'endurance ? Aux États-Unis, les entreprises ferment leurs portes en moyenne au bout de dix ans. Lorsqu'elles sont cotées en bourse, leur durée de vie est certes plus élevée, mais va également en diminuant : à la fin des années 1950, les entreprises faisant partie du fameux indice boursier américain S&P 500 avaient une durée d'existence de soixante ans en moyenne. À l'heure

actuelle, elle est inférieure à vingt ans, estime le cabinet de conseil Innosight. En Europe, on observe la même tendance : aujourd'hui en Allemagne, par exemple, moins de 2 % des entreprises atteignent l'âge de cent ans ou plus. En moyenne, elles existent entre huit et dix ans avant d'être fermées, fusionnées ou rachetées. Telles sont les conclusions d'une analyse économique de Creditreform datant de 2019.

L'essoufflement plus rapide des entreprises de nos jours pourrait également être interprété comme un signe de vitalité de l'économie. Lorsque d'anciennes entreprises disparaissent parce qu'elles ne sont pas en mesure de rivaliser avec de nouveaux arrivants innovants, cela est positif d'un point de vue économique. Nous le savons depuis que, en 1942, l'économiste autrichien Joseph Schumpeter a défini la « destruction créatrice » comme étant un principe central. La disparition du marché d'un trop grand nombre d'entreprises établies est toutefois problématique dans la mesure où elle entraîne une perte définitive de capital et de savoir-faire. Dans son livre *La Pérennité des entreprises* (titre original *The Living Company*), Arie de Geus, ancien directeur de Shell, parle d'une surmortalité des entreprises. Selon lui, l'accélération croissante des cycles de capital et d'innovation en serait la cause, le marasme économique et la mauvaise gestion joueraient toutefois également un grand rôle, et ce, dans tous les secteurs.

Si les critères d'échec ne dépendent pas du modèle commercial, il devrait en être de même des facteurs de réussite. Examinons donc les choses de plus près : quelle voie suivent les entreprises qui perdurent ? Et quels outils particuliers ont-elles dans leurs bagages ?

UN OBJECTIF DÉFINI MAIS UN ITINÉRAIRE FLEXIBLE

À l'instar de l'hôtel Hōshi, toute une série d'entreprises très anciennes sont issues essentiellement de l'hôtellerie locale : des brasseries, des caves à vin ou des fromageries qui ont perduré dans leur niche régionale et dont le modèle commercial est resté le même depuis des siècles. L'exemple d'acteurs internationaux qui ont une longue histoire derrière eux montre toutefois qu'il peut en être autrement. Ainsi, l'entreprise suédoise Stora Enso, fondée il y a quelque 700 ans et considérée comme la plus ancienne SA du monde, était à l'origine une exploitation minière de cuivre. Aujourd'hui, Stora Enso est un important producteur de papier, de cellulose et de produits chimiques. Mitsubishi, de nos jours groupe phare japonais de l'énergie, des matériaux de construction et de l'automatisation, était, à l'époque de sa création en 1870, une entreprise de transport maritime. Selon Arie de Geus, chacune des vingt-sept grandes entreprises ayant une longue durée de vie qu'il a examinée a entièrement renouvelé son portefeuille au moins une fois au cours de son existence. « De telles entreprises sont prêtes à renoncer à une partie de leurs actifs pour survivre. Pour elles, les actifs – et les bénéfices – sont comme de l'oxygène : indispensables, mais ils ne constituent pas le sens de la vie », écrit-il dans son ouvrage. La flexibilité est donc tout aussi importante que l'endurance. De même que le désir des propriétaires de financer cette évolution à long terme.

Se réinventer pour perdurer est également la recette du succès de l'entreprise Haniel implantée dans la région de la Ruhr en Allemagne. Le petit marchand de denrées coloniales de Duisbourg est d'abord devenu un groupe minier déployant ses activités à l'échelle mondiale avant de réorienter complètement son portefeuille au milieu des années 1960 en entrant au capital du géant de la distribution Metro. À l'heure actuelle, Haniel se positionne comme une société de portefeuille qui investit dans des modèles



« De telles entreprises [qui perdurent] sont prêtes à renoncer à une partie de leurs actifs pour survivre. Pour elles, les biens – et les bénéfices – sont comme de l'oxygène : indispensables, mais ils ne constituent pas le sens de la vie. »

Arie de Geus,
auteur de *La Pérennité des entreprises*

commerciaux durables avec pour objectif de créer de la valeur pour plusieurs générations. « Nous avons toujours eu l'avantage de ne pas être tenus de penser – ce qui est une folie – en termes de chiffres trimestriels, comme c'est le cas de beaucoup de sociétés anonymes », explique Jutta Stolle. Cette dernière fait le lien entre la famille propriétaire aux nombreuses ramifications et l'entreprise depuis plus de trente ans chez Haniel. Elle confirme la grande résilience de l'entreprise qui est par ailleurs prête à renoncer à des bénéfices à court terme au profit d'une réussite à long terme. « Le changement est inscrit dans l'ADN de Haniel et je ne connais aucune autre entreprise familiale qui soit aussi cohérente avec elle-même à cet égard. » Bien sûr, il y a aussi chez Haniel des voix qui incitent à la prudence et expriment des doutes, des voix qui sont écoutées pour de bonnes raisons. Et Jutta Stolle de citer en exemple les années 1990, lorsque des spécialistes des chiffres austères avaient empêché Haniel d'investir dans la nouvelle économie, et donc dans une bulle.

DOUBLE APPROCHE

Autre caractéristique typique des entreprises qui durent : elles sont ouvertes au changement. Celui-ci, toutefois, n'est jamais une fin en soi. Selon une étude de Harvard datant de 2018, les entreprises qui réussissent sont profondément traditionnelles et possèdent un noyau stable en même temps qu'un pourtour disruptif. Comme elles ont tendance à appréhender les risques, elles se protègent en adoptant une double approche. On parle dans ce contexte d'« ambidextrie entrepreneuriale » : il s'agit ici d'optimiser ce qui existe déjà tout en travaillant intensivement sur les produits et les modèles commerciaux de demain.

Ce principe a fait ses preuves notamment dans l'industrie pharmaceutique. « Un grand nombre de nos substances actives ont cent ans et restent des produits de prédilection, l'aspirine par exemple. Parallèlement à cela, il existe



« En tant qu'entreprises, nous sommes tous confrontés aux mêmes défis et il est d'une importance cruciale que nous cherchions des solutions ensemble. »

Patrick Wouters,
vice-président de l'association European Hygienic Engineering & Design Group

de nombreuses indications pour lesquelles nous développons en permanence de nouveaux médicaments », explique Hans-Georg Feldmeier, président de l'Association fédérale de l'industrie pharmaceutique en Allemagne. Les dépenses dans la recherche et le développement font figure de sismographe de la capacité d'innovation des entreprises, et l'industrie pharmaceutique a toujours été en tête à cet égard. L'important, cependant, c'est le taux de réussite : quel est le rendement des innovations au fil des années ? H.-G. Feldmeier formule son approche holistique ainsi : « Il faut penser à l'efficacité de la production dès la phase de développement de produits pharmaceutiques. C'est pourquoi je tiens à avoir des ingénieurs de process dans mon équipe dès le départ afin d'en garantir la faisabilité ».

Le secteur ne percevant pas comme contradictoire la volonté de préserver ce qui est établi tout en tentant de nouvelles choses, il est ouvert aux nouveaux acteurs et aux nouvelles idées. « Au cours des dix dernières années, nous avons vu arriver de très nombreux acteurs qui ont occupé de nouvelles niches avec des produits très innovants », déclare H.-G. Feldmeier, et de citer le fameux exemple de Biontech qui a développé le premier vaccin anti-Covid approuvé au monde. « Mais si Biontech a réussi, c'est aussi en raison de son partenariat avec Pfizer, une entreprise bien établie. Un réseau d'entreprises expérimentées en Europe a ensuite assuré la production », souligne le président de l'association.

FAIRE CONFIANCE À SON ÉQUIPE

Les réseaux ne sont pas un facteur de réussite dans le seul secteur pharmaceutique. Face à la multiplication des défis, les entreprises unissent de plus en plus souvent leurs forces. Citons ici l'effondrement des chaînes d'approvisionnement mondiales en raison de la pandémie, l'affaiblissement de secteurs entiers du fait de la crise énergétique résultant de l'agression de l'Ukraine par la Russie, mais aussi l'accroissement de la pression de l'innovation et la difficulté de planifier dans le contexte de la politique climatique. « En tant qu'entreprises, nous sommes tous confrontés aux mêmes défis et il est d'une importance cruciale que nous cherchions des solutions ensemble », déclare Patrick Wouters, vice-président de l'association



EHEDG (European Hygienic Engineering & Design Group) qui met en réseau les producteurs de denrées alimentaires, les entreprises de transformation, les fabricants d'équipements et les instituts de recherche du monde entier.

« Pour nous, cet échange est extrêmement précieux, car il nous aide à mieux comprendre l'environnement du marché et les tendances actuelles », souligne Patrick Wouters qui est également responsable Conception hygiénique au niveau mondial chez Cargill, producteur alimentaire et négociant en matières premières. « Les entreprises ne doivent en aucun cas se contenter d'examiner leurs propres produits et processus de production. Nous devons considérer la chaîne d'approvisionnement dans son entier, apprendre, et réagir rapidement si nécessaire ». Pour ce manager expérimenté, préserver sa capacité de s'adapter est actuellement un élément capital face à la multiplicité des crises. La confiance tient également une grande place. « Que ce soit vis-à-vis de nos collaborateurs, dans le cadre de la communication avec nos clients ou de la collaboration avec nos partenaires, l'honnêteté et la transparence sont, à mon avis, des facteurs décisifs pour réussir dans la durée », estime Patrick Wouters, dont l'employeur, Cargill, est une entreprise familiale qui s'affirme sur le marché depuis un siècle et demi déjà.

L'IMPORTANCE DE L'ENDURANCE

S'adapter en temps voulu à son environnement, ne pas être focalisé sur les résultats trimestriels, penser en termes de réseaux et rester absolument fidèle à ses valeurs : en réalité, la formule du succès d'une entreprise qui dure est aussi simple qu'évidente. Mais devoir faire face à la pression des coûts, au manque de personnel qualifié et à l'accumulation des crises, jour après jour, année après année, peut se révéler épuisant. L'endurance, ici, se révèle des plus fructueuses, comme le montre une étude de McKinsey de 2017. Selon celle-ci, les entreprises qui choisissent de penser résolument à long terme enregistrent 36 % de bénéfices et même 47 % de chiffre d'affaires de plus que les autres entreprises du même secteur. Enfin, les entreprises qui perdurent peuvent aussi espérer bénéficier de l'effet Lindy. Celui-ci dit que, plus une technologie, une entreprise ou une idée existe depuis longtemps, plus son taux de mortalité baisse. Les bonnes choses durent, comme la source thermale de Hōshi.

1 300

1 300 ans : tel est l'âge vénérable de l'établissement de cure japonais Hōshi, ce qui le place parmi les cinq entreprises ayant la plus longue durée de vie au monde.

Adaptabilité



1

Des mines de charbon aux secteurs de la santé, de la nutrition et des biosciences, Royal DSM a montré qu'elle avait le courage de changer tout en restant fidèle à elle-même. La fusion imminente avec Firmenich s'inscrit dans la même ligne de pensée, et nécessite un partenaire innovant : Endress+Hauser.

Texte : Robert Habi
Photographie : Christoph Duepper

À première vue, la poudre blanchâtre et inodore rappelant la chaux qui s'écoule de la trémie mélangeuse dans la halle 61 ne paie pas de mine. Mais sur le site de DSM à Grenzach, dans le sud de l'Allemagne, tout le monde connaît l'importance de cette substance. Après plus de dix ans de recherche et de développement, DSM a pu prouver que son additif alimentaire du nom de « Bovaer » prévenait la dernière étape enzymatique responsable de la production de méthane dans la panse de la vache. En d'autres termes, Bovaer réduit les émissions de gaz à effet de serre et contribue par là à diminuer l'empreinte écologique de la viande, du lait et des produits laitiers. Martin Häfele, responsable du site, explique : « Lorsqu'un agriculteur administre un quart de cuillère à café d'additif par jour à un animal, il réduit la production de méthane de 30 % pour une vache laitière et de 45 % pour un bovin de boucherie. Donner du Bovaer à trois vaches a le même effet que de retirer une voiture familiale de la circulation. »

Un tel impact suscite des espoirs en matière de protection du climat à l'échelle internationale. L'UE a approuvé le Bovaer, mentionnant que l'additif alimentaire contribuait à sa stratégie durable « De la ferme à la table ». L'Australie, le Brésil, l'Argentine et le Chili ont également donné leur feu vert. Enfin, Arla Foods, l'une des plus grandes coopératives laitières au monde, figure parmi les premiers clients pilotes. Pour parvenir à répondre à la demande, DSM a entrepris en décembre 2022 la construction d'une nouvelle usine de production à Dalry en Écosse pour un montant de plus de cent millions d'euros. Cette usine devrait être opérationnelle en 2025. Endress+Hauser est le principal fournisseur d'instrumentation, explique Sjef Arets, Vice President Manufacturing and Technology de DSM. Avec son équipe, ce dernier est responsable de la production et du développement technologique sur les sites d'Europe, de Chine et d'Amérique latine au sein de la division Nutrition et santé animales. Sjef Arets est lui-même absolument convaincu de l'additif alimentaire : « À l'avenir, Bovaer pourra apporter une contribution décisive à l'objectif zéro net dans le monde ». Il souligne cependant : « DSM est bien entendu bien plus que ce seul projet ».

À l'heure actuelle, la commercialisation de Bovaer n'en est qu'à ses débuts, la distribution commence à peine. L'additif alimentaire est toutefois un bel exemple de la vision stratégique qui préside aux décisions prises au siège du groupe à Heerlen aux Pays-Bas. En effet, lorsque les recherches autour de Bovaer ont débuté il y a plus de dix ans à Kaiseraugst en Suisse, les émissions de méthane liées à l'élevage n'intéressaient personne ou presque dans le monde. Veramaris pourrait constituer une autre « révolution » – selon les mots de Sjef Arets – dans le domaine de l'alimentation animale. La coentreprise avec le groupe chimique Evonik est à l'origine d'un procédé qui permet d'obtenir des acides gras oméga-3 à partir d'algues. Ces graisses sont des additifs alimentaires indispensables dans l'aquaculture. Jusqu'à présent, on utilisait pour cela des poissons provenant de la pêche

2



1
Production de vitamines sur le site de DSM à Grenzach, dans le sud de l'Allemagne.

2
Une poudre apparemment banale sur laquelle reposent de grands espoirs : l'additif alimentaire Bovaer réduit la production de méthane.

3
Un quart de cuillère à café d'additif par jour et par animal réduit la production de méthane de 30 % pour une vache laitière et de 45 % pour un bovin de boucherie.

3



sauvage. Selon DSM, Veramaris est capable de fournir la même quantité d'acides gras oméga-3 que 1,2 million de tonnes de poisson, soit plus que le volume de pêche annuel en Méditerranée.

UNE TRANSFORMATION UNIQUE

Aujourd'hui, DSM accélère la recherche d'innovations de ce type avec l'aide de plus de 1 200 scientifiques. La quête de nouvelles voies est profondément inscrite dans l'ADN de l'entreprise. Fondée en 1902 sous le nom de Dutch State Mines, celle-ci a rapidement mis sur pied une division chimique qui produisait entre autres des engrais. Après 1945, la diversification s'est poursuivie à un rythme accéléré. Lorsque, en 1973, la dernière mine néerlandaise a fermé ses portes, DSM était déjà une entreprise de chimie et de pétrochimie. L'acquisition de la division Vitamines et chimie fine de Roche en 2003 a déplacé l'axe de l'entreprise sur la santé, la nutrition et les modes de vie durables. En 2022, DSM a cédé ses activités liées aux matériaux pour se concentrer entièrement sur les domaines de la santé, de la nutrition et des biosciences, et a en outre annoncé sa fusion avec Firmenich. La fusion en DSM-Firmenich devrait avoir lieu au cours du premier semestre 2023.*

Sjef Arets, qui a vécu la transformation de l'entreprise, a aussi contribué à la façonner: « Je suis né dans le sud des Pays-Bas. Autrefois, là-bas, beaucoup de gens travaillaient pour Royal DSM dans le secteur minier ». Lorsqu'il a lui-même rejoint l'entreprise il y a plus de trente ans, aucun des secteurs d'activité n'existait sous sa forme actuelle. « Aujourd'hui, nous nous développons avec une stratégie axée sur la durabilité. Nous améliorons la vie de quantité de personnes. » Les consommateurs utilisent chaque jour des centaines de produits de DSM : des ingrédients entrant dans la composition d'aliments et de boissons par exemple, de compléments alimentaires, ou encore d'aliments pour enfants. « Quelque deux milliards et demi d'individus consomment nos produits, mais peu d'entre eux en ont conscience », explique Sjef Arets.

UN PARTENARIAT ÉTROIT

DSM serait heureux de voir cette portée s'étendre encore davantage. L'entreprise souhaite se développer grâce à de nouveaux produits et améliorer ceux qui sont déjà établis. « C'est pourquoi il est tout aussi important pour nous d'améliorer les procédés sur un mode évolutif dans nos installations existantes », déclare Sjef Arets. « Des partenaires comme Endress+Hauser jouent un grand rôle à cet égard. » À Grenzach, il est possible de se rendre compte de l'évolution d'un processus établi depuis des décennies. La production récemment modernisée de vitamine D3 fonctionne à chaque étape avec des

* Les entretiens se sont déroulés en décembre 2022.



« Ce que nous recherchons, en fin de compte, dans la collaboration, c'est quelque chose qui va au-delà de la simple valeur des instruments. »

Sjef Arets,
Vice President Manufacturing and Technology Animal Nutrition & Health, DSM



1



2

instruments d'Endress+Hauser. Du détecteur de niveau au débitmètre Coriolis de haute précision, toute la gamme y est déployée. Martin Häfele, directeur de DSM à Grenzach, explique au sujet de son site : « Je suis heureux que nous n'achetions pas seulement des instruments de mesure, mais une solution qui améliore nos processus dans leur ensemble. Cela nous aide à proposer notre qualité à un prix compétitif. »

La clé de ce succès est un partenariat particulier. Pour Endress+Hauser, DSM est un « client stratégique », comme l'explique Michael Sinz, responsable Strategic Business. « Nous cherchons à nous rapprocher des clients qui sont leaders dans leur domaine et ouverts à une collaboration étroite. Nous espérons ainsi bénéficier d'effets d'apprentissage et aller vers une croissance à long terme. Dans l'idéal, les valeurs de marque, les exigences de qualité et la culture d'entreprise concordent. Avec DSM, c'est le cas. Nous avons des lignes de pensée similaires, nous sommes fortement axés sur l'innovation et la durabilité. » Sur le plan opérationnel, Endress+Hauser soutient DSM et tous ses sites dans le monde grâce à un réseau mondial, y compris par des services et des prestations d'ingénierie.

UN LIEN DIRECT

Lors d'une évaluation interne de ses fournisseurs clés, DSM a attribué la meilleure note possible à son partenaire, en l'occurrence un bon 100 %. Strategic Account Manager pour DSM, Markus Schmitz, l'une des personnes qui tient les rênes chez Endress+Hauser, s'en réjouit pour les équipes concernées. Son grand atout : la proximité avec le client, et ce, à plusieurs égards. Son bureau se trouve à seulement 30 km du siège de DSM à Heerlen. Avec Ronald Diederling, son homologue chez DSM, ils représentent le lien le plus direct entre les deux entreprises. En tant que Global Senior Category Manager, R. Diederling est responsable, au niveau mondial, de l'aspect commercial du domaine du contrôle des process. A ce titre, il développe et gère des relations avec les fournisseurs d'importance stratégique.

1
Même au milieu des équipements techniques de production les plus modernes, l'échange personnel reste indispensable.

2
DSM utilise les technologies de mesure d'Endress+Hauser les plus diverses, notamment des instruments de mesure de pression.

Fondation en 1902

Effectif : 20 682 (2022)

Chiffre d'affaires : 8,4 milliards d'euros (exercice 2022, activités poursuivies)

DSM est un leader mondial dans les domaines de la santé, de la nutrition et des biosciences. L'entreprise néerlandaise est spécialisée dans les ingrédients physiologiques pour l'alimentation humaine et animale. DSM dispose de compétences de pointe en matière de biosciences ainsi que d'un réseau international de sites de production de haute qualité. En juin 2022, DSM et Firmenich ont annoncé leur intention de fusionner et de devenir le premier partenaire en matière de nutrition, de beauté et de bien-être. La finalisation de cette opération est prévue pour le premier semestre 2023.



Industrie minière



Pétrochimie



Alimentation, santé et vie durable



Santé, nutrition, biosciences

1902

2022

« On n'appréciera jamais assez ce partenariat », souligne Markus Schmitz. « Il existe un Steering Committee dédié qui discute régulièrement des questions stratégiques, et des réunions ont lieu à l'échelle de la direction. » Échanger régulièrement, remettre les choses en question, tout cela permet à Endress+Hauser de mieux comprendre les process, ce qui, dans le meilleur des cas, se traduit par une valeur ajoutée supplémentaire pour DSM. « Nous avons par exemple mis en place notre propre système électronique de gestion des commandes, avec toutes les informations techniques se rapportant à notre portefeuille », raconte Markus Schmitz. « Les collaborateurs de DSM peuvent y choisir des produits, les configurer et les commander, et ce, aux prix convenus. » Les solutions de ce type ne vont pas de soi dans le secteur B2B. Sjef Arets apprécie la simplification du travail au quotidien pour son personnel : « Ce que nous recherchons, en fin de compte, dans la collaboration avec des partenaires, c'est quelque chose qui va au-delà de la simple valeur des instruments fournis. »

INTERCONNECTÉ AVEC L'AVENIR

C'est à Sisseln en Suisse que l'on peut observer les fruits les plus récents de la coopération en matière d'instrumentation des process entre DSM et Endress+Hauser. Sur ce site, les deux partenaires ont installé un analyseur Raman pour commander une installation chimique. « Le grand avantage de cette technologie est que nous pouvons surveiller le process directement et en temps réel. Nous pouvons donc réagir immédiatement en cas de changements », explique Sjef Arets. Tout cela est rendu possible par des sondes de mesure qui déterminent les propriétés chimiques d'une substance à l'aide de la diffusion de la lumière d'un rayon laser, et ce, sans passer par un laboratoire. Par rapport à d'autres technologies, la spectroscopie Raman fournit des données de process plus complètes, fonctionne de manière plus fiable et nécessite moins de maintenance.

Les partenaires échangent aussi régulièrement au sujet des futurs défis technologiques. La digitalisation de la production, que DSM entend accélérer au cours des prochaines années, est l'un d'eux. En tant que spécialiste de production, Sjef Arets est confiant : « Nous allons continuer à automatiser les process et à accroître la connectivité de nos installations. Nous avons besoin à cet effet de partenaires qui rendent cela possible et qui nous aident à générer une nouvelle valeur ajoutée grâce à la digitalisation. »



« Nous cherchons à nous rapprocher des clients qui sont leaders dans leur domaine et ouverts à une collaboration étroite. Nous espérons ainsi bénéficier d'effets d'apprentissage et aller vers une croissance à long terme. »

Michael Sinz,
responsable Strategic Business
Endress+Hauser

3 questions à Ronald Diederling



Ronald Diederling
travaille chez DSM depuis 34 ans. En tant que Global Category Manager, il est responsable des dépenses dans le domaine du contrôle des process dans le monde. Dans ce cadre, il développe et gère des relations stratégiques avec les fournisseurs, comme celle qu'il entretient avec Endress+Hauser.

Partenaires stratégiques

La relation commerciale entre DSM et Endress+Hauser va bien au-delà de la fourniture d'instruments de mesure. Ronald Diederling explique la nature de ce partenariat et en quoi Endress+Hauser est important pour DSM.

Dans quelle mesure DSM utilise-t-elle l'instrumentation de mesure et le savoir-faire d'Endress+Hauser ?

Nous utilisons des instruments de mesure d'Endress+Hauser au sein de différentes lignes de production, souvent même à toutes les étapes du process. Nous avons par exemple standardisé notre procédé de production de vitamine D3 grâce à la technologie d'Endress+Hauser. Dans le cadre du projet Bovaer, Endress+Hauser est non seulement l'un des principaux fournisseurs d'instrumentation, mais nous conseille également au sujet de l'utilisation des technologies de mesure adaptées. De cette façon, la conception de notre process sera optimale lorsque la production à grande échelle débutera à Dalry, en Écosse.

Qu'est-ce qui est important dans la collaboration avec les fournisseurs clés ?

Nous qualifions les fournisseurs en fonction de toute une série de critères tels que leur impact sur notre activité en termes de valeur ajoutée, leur présence mondiale, leur portefeuille technologique et leur potentiel en matière d'innovation et de durabilité. Endress+Hauser est très bien positionnée à tous ces égards et nous permet d'uniformiser nos solutions de mesure à l'échelle de l'entreprise entière. Pour DSM, il est important de pouvoir s'appuyer sur des partenaires fiables pour les mesures de process, des partenaires qui non seulement fournissent des produits de haute qualité, mais qui ont aussi les capacités de soutenir nos processus digitaux dans l'entreprise. Endress+Hauser prouve sa fiabilité depuis de nombreuses années déjà et a obtenu un score de 100 % lors de l'évaluation des fournisseurs 2021.

Comment décririez-vous la collaboration dans le cadre de ce partenariat si particulier ?

Nos entreprises ont une longue histoire commune qui remonte aux toutes premières années, lorsque Sjef Arets et moi-même avons rejoint DSM. Je qualifierais notre collaboration de professionnelle, informelle et respectueuse, en raison notamment des contacts personnels étroits que nous entretenons. Je dirais que la constellation avec un responsable clientèle mondial du côté d'Endress+Hauser et un homologue chez DSM favorise des interactions étroites au niveau régional. De cette manière, nous sommes à même d'accroître la qualité des normes de mesure et d'exercer une influence positive sur les produits et les services fournis, ainsi que sur l'engagement commercial de nos deux entreprises.



« Les nouveautés naissent souvent au point de rencontre de différentes disciplines »

De quoi une entreprise a-t-elle besoin pour réussir à long terme ? Qu'est-ce qui la guide dans son évolution ? Quel est le secret du succès en période de bouleversement ? Ronald Gebhard, Vice President Biosciences and Process Innovation chez DSM, et Matthias Altendorf, CEO d'Endress+Hauser, représentent deux entreprises très différentes. Au fil de la conversation, ils ne s'en découvrent pas moins un certain nombre de points communs importants.

Questions : Laurin Paschek
Photographie : Andreas Mader

Monsieur Gebhard, en un siècle, DSM est passée du statut d'entreprise minière à celui de leader mondial dans les domaines de la santé, de l'alimentation et des sciences de la vie. Quels sont les éléments décisifs qui ont permis de réussir cette transformation ?

Gebhard : Chez DSM, nous avons une stratégie simple pour ne pas nous perdre au fil du processus. Nous commençons par examiner de façon poussée les tendances des consommateurs et les défis mondiaux. De là nous déduisons les

opportunités de marché. Il peut s'agir par exemple de nouvelles habitudes alimentaires, de la croissance démographique ou du changement climatique. Ensuite, nous nous demandons comment traduire ces changements en innovations et si nous avons besoin pour cela de nouvelles compétences scientifiques et technologiques. Les idées nouvelles naissent souvent au point de rencontre de différentes disciplines et de différentes entreprises.

DSM a-t-elle conservé, au fil du temps, des éléments clés qui ont pu être importants pour gérer ces changements avec succès ?

Gebhard : Pour moi, le facteur de réussite le plus important est que nous n'avons jamais perdu confiance dans la force de la science et de l'innovation. À plus forte raison lorsque nous avons connu l'échec. Nous restons convaincus que, compte tenu des défis auxquels notre société est confrontée, notre capacité d'innovation est ce qui va nous mener aux solutions dont nous avons besoin. Les acquisitions ont joué un grand rôle dans notre évolution. Les nouveaux arrivants ont élargi notre expertise et amélioré notre culture d'entreprise. Les équipes se sont diversifiées et nos valeurs ont évolué avec le temps. Un exemple : mon équipe de gestion de l'innovation des process compte désormais des personnes de six nationalités différentes. D'après mon expérience personnelle, les équipes diversifiées qui possèdent des valeurs communes fortes peuvent déployer une créativité et une force d'innovation considérables.



« Nous attachons plus d'importance à une croissance à long terme qu'à un profit à court terme. Après tout, bâtir quelque chose de nouveau, de solide et de durable prend du temps. »

Matthias Altendorf,
CEO du groupe Endress+Hauser



« Mesurer, c'est savoir. Mesurer génère les données qui nous permettent d'améliorer notre production et de renouveler nos process. »

Ronald Gebhard,
Vice President Process Innovation chez DSM

ESPRIT D'INNOVATION

Ronald Gebhard est Vice President Biosciences and Process Innovation chez DSM. Il a fait des études de chimie à l'université de Leyde aux Pays-Bas et est titulaire d'un doctorat en chimie organique. Après avoir travaillé pendant dix ans pour la société pharmaceutique néerlandaise NV Organon, il a rejoint DSM en 2002. Basé en Suisse depuis 2010, il est actuellement responsable de tous les projets de recherche dans le domaine des process, ainsi que des compétences de DSM dans les domaines chimie et analyse, biologie de synthèse et formulation.

Monsieur Altendorf, en soixante-dix ans, Endress+Hauser a connu un succès remarquable dans le domaine de l'instrumentation des process. De quoi une entreprise a-t-elle besoin pour perdurer sur le marché pendant des dizaines d'années ? Qu'est-ce qui fait qu'Endress+Hauser parvient à réussir encore et encore ?

Altendorf : Être proches de nos clients est un élément crucial. Nous comprenons où ils vont. Lorsque, chez DSM, examiner les mégatendances conduit à de nouvelles idées de produits, ces idées doivent, à un moment donné, être traduites en process techniques. C'est là que nous entrons en jeu. Nous savons quels défis doivent relever nos clients et nous pouvons les aider à progresser grâce à notre propre capacité d'innovation. Un autre élément est que, comme DSM, nous sommes très centrés sur l'être humain. Ce sont les individus qui font la différence. Ce sont eux qui tirent le meilleur parti d'un environnement, d'un système. Cette approche constitue une base solide pour réussir à long terme. Profondément ancrée chez Endress+Hauser, elle nous correspond en outre en tant qu'entreprise familiale. De fait, les membres d'une famille sont là les uns pour les autres, prennent des responsabilités les uns envers les autres et pensent par-delà les générations. Le troisième élément est notre capacité à changer et à accueillir la nouveauté. Avoir l'esprit ouvert nous ouvre des portes qui, sinon, nous resteraient fermées. Nos équipes variées et diversifiées créent des choses qui ne cessent d'élever le niveau de la technologie existante.

Quels sont les principaux défis pour Endress+Hauser actuellement ? À quoi faut-il parvenir pour que l'entreprise ait un bel avenir ?

Altendorf : Il est impératif de créer une économie qui consomme le moins de ressources possible. C'est le défi que nous devons relever en tant qu'entreprise, et c'est aussi celui que doivent relever nos clients. Grâce à notre instrumentation de mesure, nous pouvons aider ces derniers à minimiser leur empreinte écologique. Nous leur proposons ici un puissant levier. En outre, nous devons rester une entreprise attrayante, de sorte que nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires externes souhaitent continuer à travailler avec nous et pour nous. Et ce, dans un esprit de collaboration : nous travaillons ensemble à un objectif que nous ne pouvons atteindre qu'ensemble. Enfin, si nous voulons anticiper les nouveaux défis de l'ingénierie des process, nous devons rester proches de nos clients, dans le monde physique comme dans le monde virtuel.

Gebhard : Le principe de durabilité est un élément moteur pour nos deux entreprises ! L'instrumentation fiable et de haute précision d'Endress+Hauser joue pour nous un rôle crucial en nous permettant d'améliorer l'efficacité de nos processus chimiques et biotechnologiques. Mesurer, c'est savoir. Mesurer génère les données dont nous avons besoin pour améliorer notre production. Les jumeaux

numériques, avec lesquels nous reproduisons nos équipements en laboratoire, en sont un excellent exemple.

Quels sont les principaux moteurs d'activité chez DSM ?

Gebhard : Nos principaux moteurs sont les défis du système alimentaire mondial. Un exemple : nous ne pouvons pas nous permettre de continuer à surexploiter nos océans. Savez-vous qu'il faut entre 4 et 6 kg de poisson pour obtenir un kilo de saumon d'élevage ? Il est plus que temps de revoir entièrement notre approche de la chaîne alimentaire. DSM a les capacités de changer les choses et nous considérons qu'il en est de notre responsabilité. Avec Evonik, nous avons fondé la coentreprise Veramaris qui produit des acides gras oméga-3 à partir d'algues marines naturelles. Grâce à cela, nous utilisons des acides gras dérivés de sucre au lieu d'huile de poisson issue de la pêche sauvage pour alimenter les saumons d'élevage.

Altendorf : De telles approches sont importantes, car nous devons nourrir et approvisionner une population mondiale à la fois croissante et vieillissante. Il n'est toutefois pas possible de continuer à l'échelle actuelle. L'une des solutions consiste à changer la façon dont nous produisons les protéines. Une autre consiste à améliorer la qualité de l'alimentation par la personnalisation. Lorsque l'on se nourrit de manière à répondre à ses besoins individuels, on reste en meilleure santé. Parallèlement à cela, l'efficacité de la production alimentaire augmente.

Quel rôle jouent les innovations en matière de process ?

Gebhard : Les processus chimiques ou biotechnologiques ont pour but de transformer de petites molécules en d'autres molécules. Les innovations ont ici pour but d'accroître l'efficacité de cette transformation et de minimiser les pertes. De plus en plus souvent, nous sommes à même de choisir entre un processus chimique ou la voie biologique, une combinaison des deux ou l'utilisation de matières premières renouvelables. L'objectif est de transformer le plus de matière première possible en un produit, tout en consommant le moins d'énergie et de ressources possible. C'est là qu'intervient la technologie d'Endress+Hauser, car elle nous permet de suivre ces process en temps réel.

En quoi Endress+Hauser peut-elle soutenir DSM à cet égard ?

Altendorf : Nous examinons avec nos clients comment concevoir des process aussi efficaces que possible en termes d'énergie et de ressources et, à la fin de la journée, comment les intégrer dans un cycle. Plus l'instrumentation de mesure est précise, robuste et interconnectée, mieux on y parvient. Parallèlement à cela, nous améliorons la sécurité des installations grâce à nos instruments. Par ailleurs, nous ne négligeons pas l'efficacité de nos propres appareils.

Autrefois, les instruments de mesure d'Endress+Hauser consommaient entre 1 et 3 W environ en moyenne. Aujourd'hui, les plus récents consomment 30 mW. Enfin, les nouveaux procédés de mesure et d'analyse jouent également un rôle important, leur développement, toutefois, demande du temps. Il faut dix ans en moyenne pour développer un principe de mesure jusqu'au stade de la production en série. Le fait que nous soyons une entreprise familiale qui planifie et investit à long terme est donc un réel atout.

DSM est un compte stratégique d'Endress+Hauser et Endress+Hauser prend part au programme de fournisseurs clés de DSM. Quelle est la valeur de tels partenariats ?

Gebhard : Chez DSM, les relations stratégiques avec les fournisseurs sont gérées par le service Approvisionnement dirigé par William Davis, notre directeur des achats de biens et de prestations de services. Celui-ci m'a expliqué que, lorsque nous avons lancé notre programme de fournisseurs clés, nous en comptons 12 000. Nous en avons sélectionné quelque deux cents et les avons invités à approfondir notre dialogue dans l'optique de resserrer nos liens. Nous savions que nous n'étions pas le plus gros client d'Endress+Hauser et qu'ils n'étaient pas notre plus gros fournisseur. Cependant, nous y avons tous deux vu un potentiel stratégique et des objectifs communs pour une meilleure planète. L'exemple de l'instrument de mesure de M. Altendorf montre que, lorsque nous faisons fonctionner un appareil de terrain, il consomme notre énergie. Si Endress+Hauser réduit sa consommation énergétique à une fraction de ce qu'elle était auparavant, elle est sur la même longueur d'onde que nous. Endress+Hauser ne cherche pas à vendre le plus d'appareils possible afin d'avoir de bons résultats au trimestre suivant. Elle pense à ses clients, à leurs coûts et à leur empreinte écologique, autrement dit, à nous. Si nous anticipons et partageons des visions et des valeurs communes, les futurs écosystèmes des entreprises qui ont la même philosophie pourront relever les plus grands défis de notre époque !

Altendorf : Lorsque nous décidons de faire d'un client un compte stratégique, cela signifie également que nous voulons comprendre son activité et ses besoins. Je pense que nous y sommes parvenus avec DSM. Nous attachons plus d'importance à une croissance à long terme qu'à un profit à court terme. Après tout, bâtir quelque chose de nouveau, de solide et de durable prend du temps.

Note : en juin 2022, DSM et Firmenich ont annoncé leur intention de fusionner afin de devenir un partenaire de premier plan dans le domaine de l'alimentation, de la beauté et du bien-être. La finalisation de cette fusion est prévue pour le premier semestre 2023. Cet entretien a eu lieu en décembre 2022.

Pour réussir à long terme, les entreprises doivent à la fois continuer à développer ce qui est établi et innover. Partenaire fiable dans un cas comme dans l'autre, Endress+Hauser allie une passion pour les solutions novatrices et une profonde compréhension des besoins de ses clients.

La nouvelle façon de créer

Pour perdurer, il faut évoluer. Mais comment, exactement, Endress+Hauser parvient-elle à préserver sa force d'innovation au fil des décennies ? Un entretien avec Dirk Neirinck, Corporate Director Business Development.

Questions : Kirsten Wörnle
Photographie : Andreas Mader

INNOVATION

Monsieur Neirinck, quel est, selon vous, le secret de la longévité d'une entreprise ?

Je peux vous l'expliquer en prenant l'exemple d'Endress+Hauser : à ses débuts, en 1953, l'entreprise était un pionnier dans le domaine des capteurs électroniques. Aujourd'hui, elle est le premier fournisseur mondial d'instrumentation de mesure des process et de laboratoire, de solutions d'automatisation et de services. Endress+Hauser est présente sur le marché avec des produits attractifs depuis plus de soixante-dix ans, sans interruption. Parallèlement à cela, ses innovations ont généré des bénéfices qu'elle a pu réinvestir dans la recherche et le développement. Le secret de la longévité réside donc dans la capacité de se renouveler sans cesse et de mener de nouvelles idées au stade de la commercialisation afin de proposer constamment de la valeur aux clients.

Les clients d'Endress+Hauser sont issus de l'industrie des process, un secteur qui pense à long terme...

...effectivement, dans cette industrie, les cycles de produits peuvent atteindre vingt ou trente ans et les exigences en matière de sécurité et de fiabilité sont particulièrement élevées. Nos clients nous font confiance pour maintenir leur base installée et attendent de nous que nous adaptions en permanence notre portefeuille à un environnement en constante évolution. La transition énergétique et à la digitalisation en sont de bons exemples. En parallèle, nous devons absolument garder les yeux ouverts sur ce qui est disruptif.

Qui se charge de cela dans votre entreprise ?

Notre culture de l'innovation s'articule autour de deux grands axes : d'une part, quelque 1 200 personnes qui travaillent dans la recherche et le développement dans les centres de production cherchent comment améliorer et développer l'offre existante. Ces « innovations incrémentales » émanent souvent des clients eux-mêmes qui identifient leurs *pain points* et, dans certains cas, collaborent directement



DIRK NEIRINCK

Dirk Neirinck (59 ans), est Corporate Director Business Development depuis 2016. Cet ingénieur en électronique, spécialisé dans la conception de puces, a commencé sa carrière chez Endress+Hauser en 2001 en tant que directeur général pour la Belgique et le Luxembourg. En 2012, il a rejoint le siège de l'entreprise en Suisse afin de prendre la tête du support commercial à l'échelle du groupe.

avec nous au développement de nouveaux produits. Mais nous voulons également explorer l'inconnu par nous-mêmes à l'aide de radars technologiques et de méthodes de développement agiles. Pour ce type d'innovation exploratoire, il est essentiel de disposer d'espaces de liberté allant au-delà de notre cœur de métier.

Quelles sont vos approches à cet égard ?

Un exemple est l'Université de Freiburg, où il existe un centre d'innovation sur le campus de la Faculté de technologie, connu sous le nom de FRIZ. Nous y avons regroupé plusieurs petites entreprises avec des spécialistes en capteurs, optique, biosystèmes, microsystèmes et Internet industriel des objets mènent des recherches à proximité immédiate les uns des autres. Ils s'inspirent mutuellement avec des idées innovantes et travaillent ensemble sur des solutions de capteurs qui remplaceront par exemple les sens humains demain. Notre centre de compétence pour la mesure de niveau et de pression met en œuvre des méthodes agiles dans un laboratoire d'innovation dans l'objectif de développer de nouveaux concepts de produits. Et un certain nombre d'équipes d'avant-projet qui explorent comment les nouvelles technologies peuvent devenir des produits sont également basées à proximité des universités.

Ces pépinières de développeurs sont-elles des exceptions dans l'entreprise ?

Elles jouent effectivement un rôle bien spécifique. Si vous lisez les panneaux sur les portes au FRIZ, il se peut que vous n'ayez pas la moindre idée de ce qui se trame derrière... (il rit). Ce qui est important, c'est de trouver un bon équilibre entre innovation incrémentale et innovation exploratoire. Lorsque l'on est trop libre, on n'atteint jamais le stade de l'application commercialisable. Mais si l'on ne se base que sur ce que l'on connaît, on risque de passer à côté de ce qui peut changer la donne sur le marché. Pour parvenir à un bon équilibre, nous misons sur l'innovation ouverte.

Qu'est-ce que l'innovation ouverte exactement ?

L'innovation ouverte signifie que nous nous ouvrons de manière ciblée afin d'innover en collaboration avec d'autres. Cela prend notamment la forme de coopérations avec des clients et des entreprises partenaires, de projets de développement communs avec des universités et des centres de recherche, mais aussi de la recherche de start-up, d'acquisitions ou de coentreprises. Endress+Hauser a par exemple développé ses activités d'analyse de laboratoire grâce à une stratégie d'acquisitions ciblées. Elle a ainsi acquis un nouveau savoir-faire dans le domaine de la spectroscopie Raman et de l'analyse des gaz par laser, mais aussi étendu son expertise en matière de capteurs et de biocapteurs.

L'innovation ouverte va-t-elle jouer un rôle croissant à l'avenir ?

Oui, parce que notre monde évolue de plus en plus vite. Les activités de recherche fondamentale et de recherche appliquée sont plus nombreuses que jamais et il n'y a jamais eu autant de technologies. La seule façon pour une entreprise de réagir à cette évolution rapide et complexe est de s'ouvrir. Dans le monde d'aujourd'hui, faire cavalier seul n'a plus aucun sens. Lorsque l'on partage ses idées avec d'autres, on bénéficie de plus d'idées en retour.

UNE FORTE CAPACITÉ D'INNOVATION

En 2022, Endress+Hauser est arrivée en 7e position des entreprises les plus innovantes de Suisse au classement du magazine économique helvétique *Bilanz*, juste après quelques grands clients comme Roche, Novartis, Lonza et Nestlé. Un taux de R&D supérieur à 7 %, 8 700 brevets et demandes de brevets ainsi que plus de 1 200 collaborateurs travaillant dans la recherche et le développement témoignent du profond ancrage de la culture de l'innovation dans l'entreprise. Avec la rencontre des innovateurs, Endress+Hauser rend chaque année hommage à la créativité et à l'engagement de ses inventeurs.

Nouvelles approches

Que se passe-t-il lorsque des spécialistes en instrumentation de mesure peuvent laisser libre cours à leur créativité, loin des préoccupations des affaires courantes ? Ils développent des produits innovants pour de nouveaux marchés. Un système d'alerte précoce en cas d'inondation par exemple.

Texte : Christine Böhringer
Graphique : Teresa Bungert

FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME D'ALERTE PRÉCOCE D'INONDATION



1

Le système évalue la situation sur place dans sa globalité. Pour cela, des capteurs collectent des données dans une zone spécifique : ils détectent les précipitations et mesurent les niveaux d'eau ainsi que l'humidité du sol à proximité immédiate et autour des ruisseaux et des rivières.

2



Les valeurs relevées sont transmises via le réseau de téléphonie mobile au cloud Netilion d'Endress+Hauser où elles sont traitées par un algorithme intelligent conçu par la startup Okeanos. À l'aide de ces valeurs ainsi que d'autres données comme les prévisions en matière de précipitations, l'IA est capable de prédire comment va évoluer la situation sur le site en question.

3



Lorsque le risque d'inondation s'accroît, le système informe automatiquement les responsables par smartphone, tablette ou ordinateur. Ces derniers ont ainsi un aperçu précis de la situation actuelle dans leur région et de la manière dont elle va probablement évoluer.

4



L'algorithme apprend au fil du temps, acquérant ainsi la compréhension de plus en plus fine d'une zone donnée. Cela permet aux communes d'affiner les concepts de protection contre les inondations sur le long terme : par exemple en introduisant des mesures de sauvegarde pour protéger les endroits critiques.

DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

En Europe, l'été 2021 aura été

catastrophique : de fortes pluies et des précipitations continues ont provoqué crues éclair et inondations, entraînant la mort de plus de deux cents personnes et des dégâts se comptant en milliards d'euros. « Dans des conditions météorologiques comme celles-ci, ce sont en particulier les cours d'eau de petite et de moyenne importances qui se transforment rapidement, les ruisselets pouvant alors devenir des torrents impétueux », explique Florian Falger, Business Model and Market Manager chez Endress+Hauser. Or, faute de personnel, ils ne font habituellement pas l'objet d'une surveillance ou à peine. Désormais, cette tâche est assurée par un gardien attentif : un système d'alerte précoce d'inondation qui fonctionne tout seul en arrière-plan et est capable de prédire les situations dangereuses.

Cela ne ressemble pas aux systèmes que développe Endress+Hauser d'ordinaire ? Exact. Ce système a vu le jour au laboratoire d'innovation du centre de compétence pour la niveaumétrie et la pression. Là, une petite équipe se creuse la cervelle sur des produits et des solutions permettant de concrétiser les concepts de villes intelligentes et d'amener la mesure de laboratoire sur le terrain. « Nous sommes en quelque sorte une pépinière de nouvelles approches et de nouveaux modèles commerciaux », explique Florian Falger. Pour cela, nous ne pensons pas en termes de technologie, mais du point de vue de l'utilisateur. « Nous nous demandons où existent des besoins concrets dans des segments de marché qui sont nouveaux pour nous. » Les travaux de développement s'appuient sur le vaste savoir-faire et le large portefeuille d'Endress+Hauser.

Grâce à une collaboration interfonctionnelle et à des approches innovantes et agiles, centrées sur le client, comme *scrum*, *design thinking* et *lean startup*, l'équipe avance rapidement. Et avec succès : un système multi-capteurs permettant aux brasseurs de suivre en temps réel le processus de fermentation de la bière a déjà été mis sur le marché. Le capteur QWX43, non seulement fait sensation dans le secteur, mais a déjà remporté un prestigieux prix d'innovation.

Le système d'alerte précoce d'inondation intéresse quant à lui un grand nombre de communes. Analysant la situation sur place, il permet en effet de gagner du temps en cas d'urgence et nécessite peu d'efforts d'installation. Ce système associe la mesure de niveau et une plateforme cloud, l'intelligence artificielle (IA) et des capteurs d'humidité du sol. L'IA a été développée par Endress+Hauser en collaboration avec Okeanos, une startup spécialisée dans l'hydrologie ; les capteurs d'humidité proviennent quant à eux de la filiale IMKO : « Connaître les niveaux d'eau ne suffit pas pour prédire une inondation, explique Florian Falger, l'état du sol est important aussi : s'il est déjà saturé ou complètement asséché, les fortes pluies s'écoulent directement, ce qui fait rapidement monter les eaux ».

Pionnier vert dans l'âme

Long Ridge Energy est l'un des premiers exploitants de centrale électrique au monde à mélanger de l'hydrogène avec du gaz naturel à grande échelle. Sur la voie de la décarbonisation du secteur énergétique, l'instrumentation de mesure joue un rôle clé.

Texte : Christine Böhringer
Photographie : Endress+Hauser

ANALYSE DES GAZ

En matière de transition énergétique, les centrales à gaz n'ont guère la tâche facile : d'un côté, elles doivent assurer l'approvisionnement en électricité et en chaleur, y compris en l'absence de vent ou de soleil, de l'autre, elles libèrent du dioxyde de carbone nocif lors de la combustion d'énergies fossiles. « C'est la raison pour laquelle les exploitants désirent que leurs installations soient capables de traiter l'hydrogène. Ils souhaitent en effet mélanger ce gaz dans des quantités toujours plus élevées au gaz naturel afin de réduire la teneur totale du combustible en carbone », explique Cory Marcon, responsable de la branche Centrales électriques et Énergie chez Endress+Hauser.

La centrale à cycle combiné gaz-vapeur de Long Ridge Energy à Hannibal dans l'Ohio (États-Unis) fait figure de pionnier dans ce domaine. Première au monde à avoir été construite dans l'objectif d'utiliser de l'hydrogène pur en combinaison avec du gaz naturel, cette installation de 485 mégawatts vise la neutralité climatique. Une bonne gestion des process est ici essentielle : l'hydrogène, en effet, a des propriétés physiques différentes de celles du gaz naturel, et brûle donc différemment. De plus, sa densité énergétique volumétrique est plus faible. Aussi, si l'on

souhaite que l'installation fonctionne de manière sûre et rentable, le mélange doit être contrôlé avec précision.

Long Ridge Energy se fie pour cela à Endress+Hauser, dont la solution repose sur deux technologies innovantes : la première, un débitmètre à effet Coriolis Promass Q qui mesure avec une grande précision le débit massique, la densité et le débit volumétrique, y compris dans des conditions de process fluctuantes. Cette technologie garantit une injection régulière de l'hydrogène. La seconde, un analyseur Raman Rxn5 en ligne, qui détermine simultanément la composition du mélange gazeux et par là, indirectement, sa teneur énergétique. Cette technologie permet de valider le mélange de combustibles presque en temps réel.

UNE INNOVATION FRUCTUEUSE

Aujourd'hui, Long Ridge Energy a, à plusieurs reprises déjà, ajouté 5 % d'hydrogène au gaz naturel avec succès. Endress+Hauser a utilisé l'expérience et les connaissances acquises dans ce cadre pour développer un skid conçu pour l'injection d'hydrogène dans les systèmes de combustible et les pipelines. Celui-ci permet d'automatiser le processus. L'exploitant n'a toutefois rien perdu de son esprit pionnier : Long Ridge Energy entend alimenter sa centrale électrique exclusivement en hydrogène d'ici à 2030.



Un analyseur Raman (dans le boîtier à droite) permet de surveiller et de contrôler avec précision l'injection d'hydrogène.



Des liens solides

La raffinerie Heide et Endress+Hauser sont partenaires depuis plus de vingt ans. Toutes deux ont en commun la volonté de se développer en permanence et de trouver des solutions toujours meilleures, y compris pour les process les plus épineux.

Texte : Christine Böhringer
Photographie : Raffinerie Heide, Endress+Hauser

PARTENARIAT S'il vous arrive de prendre l'avion à Hambourg, vous pouvez être presque certain qu'il volera avec du kérosène de la raffinerie Heide. Implantée non loin de là, à Hemmingstedt au bord de la mer du Nord, l'entreprise transforme chaque année quatre millions de tonnes de pétrole brut en carburants et en produits pétrochimiques à destination de clients de toute l'Allemagne du Nord. Bien qu'elle existe depuis plus de quatre-vingts ans, la raffinerie est aujourd'hui l'une des plus modernes et des plus flexibles d'Allemagne. « Nous réalisons régulièrement d'importants investissements dans nos équipements et nos procédés afin de nous adapter aux nouveautés. Nous optimisons en outre continuellement nos process », explique le directeur technique Klaus Behrens.

En 2000, un jalon crucial a été posé pour l'avenir : le site a été entièrement modernisé et un nouvel hydrocraqueur a été installé. Ce dernier constitue le cœur de la raffinerie. C'est ici que le pétrole brut est transformé en précurseurs de carburants à l'aide d'hydrogène et de catalyseurs à des pressions allant jusqu'à 200 bars et à des températures pouvant atteindre 430°C. Ce procédé permet d'obtenir un rendement particulièrement élevé par rapport à celui d'autres raffineries européennes.

S'il en est ainsi, c'est en partie grâce à Endress+Hauser. « Lors de la modernisation, nous avons installé plusieurs milliers de points de mesure, principalement pour le débit, la pression et le niveau », explique Torsten Hoppe, technico-commercial chargé du suivi de la raffinerie. En 2010, l'entreprise a également fourni des thermomètres multipoints pour le craqueur. « Lors de sa construction, Endress+Hauser était encore novice dans le domaine de la température », explique Sönke Lahann, technicien Mesure, Commande et Régulation pour l'hydrocraqueur. « C'est pourquoi nous n'avons fait appel à l'entreprise que plus tard. Le fait qu'Endress+Hauser assure également une assistance dans notre région a été l'un des facteurs décisifs. »

DES CAPTEURS DOUBLEMENT PROTÉGÉS
Les capteurs de température multipoints enregistrent les températures en trois dimensions dans les lits des réacteurs de l'hydrocraqueur grâce à des thermocouples placés dans des sondes à câble. Ils permettent ainsi de surveiller le process et de le contrôler de manière optimale. Un an après leur installation, toutefois, un problème a surgi : du gaz de process s'était infiltré dans la chambre de diagnostic de l'un des systèmes. « Nous nous sommes rapidement rendus sur place », se souvient Peter Prokesch, Head of Division Marketing Technology chez Endress+Hauser.

1

Une solution immédiate a été trouvée collectivement, mais les choses n'en sont pas restées là. « Par la suite, nous avons reconçu le design des capteurs en question avec la raffinerie et installé les nouveaux systèmes à l'occasion de l'arrêt programmé suivant de l'hydrocraqueur », raconte Peter Prokesch. L'étroite collaboration dans ce domaine se poursuit encore aujourd'hui : après un test de deux ans et demi sur le terrain, la raffinerie Heide utilise depuis peu la technologie innovante iTherm ProfileSens. « Elle permet de combiner plusieurs thermocouples dans une même sonde à câble et offre en outre une deuxième couche de protection », explique Pietro Miceli, chef de produit. De cette façon, il y a plus de place pour le catalyseur dans les réacteurs et, surtout, la fiabilité des capteurs s'accroît.

Pourquoi la raffinerie a-t-elle opté pour cette démarche avec Endress+Hauser ? « Nous avons continué ensemble dans cette voie, car Endress+Hauser se montrait très désireuse de s'attaquer au problème et de trouver des solutions », explique Sönke Lahann. « Effectuer des mesures dans un hydrocraqueur n'est pas chose facile car les conditions de process sont difficiles. » Les partenaires forment également une équipe bien rodée dans les autres domaines. « Endress+Hauser est assidue et nous échangeons très régulièrement », déclare Steffen Raabe, ingénieur Mesure, Commande et Régulation responsable du parc de stockage et du chargement. « Lorsqu'une nouvelle question ou une question d'ordre général se pose, nous examinons s'il existe une solution ou si nous pouvons en élaborer une ensemble. » Inversement, les commerciaux, qui connaissent très bien le site, approchent la raffinerie avec des idées d'innovations. « Nous atteignons les objectifs ensemble », dit Steffen Raabe.

SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDE
Pour Klaus Behrens, les partenariats tels que celui conclu avec Endress+Hauser sont essentiels pour contribuer à la réussite future de la raffinerie. « Comme nos installations fonctionnent sans interruption des années durant, nous attachons une grande importance à la qualité, à la longévité, à la fiabilité et à la disponibilité des équipements. Mais il faut aussi que nous nous entendions sur le plan humain et nous attendons de nos fournisseurs qu'ils nous conseillent avec compétence sur ce qui est possible aujourd'hui, mais aussi sur ce qui le sera demain grâce aux innovations », dit-il.

La digitalisation et la transition énergétique sont actuellement les grands thèmes à la raffinerie. « Nous aimerions utiliser plus de données en provenance du terrain afin de poursuivre notre automatisation. Pour accéder aux zones de l'installation, qui sont très dispersées, nous utilisons en particulier des systèmes de multiplexage de terrain ou des technologies telles que Wireless-HART pour la transmission depuis l'installation existante », explique Steffen Raabe. Par ailleurs, le site participe au projet Westküste 100, soutenu par le ministère fédéral de l'Économie, en faveur de la mise en œuvre d'une économie de l'hydrogène à l'échelle régionale : un électrolyseur de 30 MW produira à l'avenir, dans l'enceinte de la raffinerie, de l'hydrogène vert à partir d'électricité issue d'énergies renouvelables. Cet hydrogène ira directement dans l'hydrocraqueur et contribuera ainsi à décarboner en partie le cœur de la raffinerie. « Là encore, Endress+Hauser connaît parfaitement nos besoins et est en mesure de nous apporter un soutien optimal sur place », se félicite Steffen Raabe.

2



3



- 1 La raffinerie Heide traite chaque année quatre millions de tonnes de pétrole brut à Hemmingstedt.
- 2 Un hydrocraqueur ultramoderne constitue le cœur du site.
- 3 Endress+Hauser et la raffinerie ont perfectionné ensemble les thermomètres multipoints dans l'optique de mieux gérer le process dans l'hydrocraqueur. Leur installation a eu lieu lors d'arrêts programmés.



« Le plus important, c'est la confiance »

Partenaire depuis 49 ans en Nouvelle-Zélande, soit à quelque 18 000 kilomètres du siège, EMC Industrial Group est à la fois le plus ancien représentant d'Endress+Hauser et le plus éloigné. Chris Gailer, directeur et fils du fondateur de l'entreprise, évoque des liens bien particuliers.

Propos recueillis par : Kirsten Wörnle
Photographie : EMC Industrial Group

DISTRIBUTION

« En principe, ce qui fait le succès des ventes n'a pas changé au fil des années : il s'agit toujours d'une rencontre entre deux personnes et de la relation qu'elles bâtissent. Tout le reste, en revanche, a fondamentalement changé. Lorsque j'ai commencé, en 1988, je parcourais tout le pays avec des produits comme le détecteur de niveau Liquiphant. J'avais entre sept et huit rendez-vous avec des clients par jour, cinq jours par semaine. Je buvais un café avec eux, nous parlions de sport et du temps qu'il fait. Tout cela appartient au passé. Le café est resté, mais les attentes se sont considérablement accrues : les clients veulent non seulement des réponses beaucoup plus rapidement, mais aussi des interlocuteurs professionnels, compétents et expérimentés qui leur apportent une valeur ajoutée pour leur activité. Un vendeur d'instrumentation ne leur suffit plus, ils veulent avoir affaire à un expert. Quelqu'un qui connaît leur secteur et comprend leurs process, capable de leur proposer des améliorations auxquelles ils n'ont peut-être pas encore pensé.

C'est la raison pour laquelle EMC met actuellement en place un réseau national dans l'objectif de proposer à ses clients des solutions et des services complets. Résultat : nous devons former nos employés de façon beaucoup plus poussée qu'avant, ce qui n'est pas toujours simple ici, à l'autre bout du monde. Les séminaires en ligne proposés en Europe tombent souvent la nuit chez nous. Même lorsque des formations en présentiel sont organisées, Bangkok reste plus proche de l'Europe que de la Nouvelle-Zélande. Et pour aller au Vietnam, où se trouve le centre de support Endress+Hauser pour la région Asie-Pacifique, il n'y a pas de vol direct.

Malgré tout, j'ai choisi Endress+Hauser. Jusqu'au début des années 1990, EMC représentait toute une série de fabricants. Mais lorsque l'occasion s'est présentée chez EMC, j'ai commencé à me consacrer de plus en plus à Endress+Hauser. J'ai même travaillé pendant deux ans dans l'entreprise : d'abord au centre de compétences de la mesure de niveau et de pression à Maulburg, puis chez Endress+Hauser International à Weil, où j'ai d'ailleurs rencontré celle qui allait devenir ma femme, et enfin au centre de production spécialisé en débitmétrie à Reinach. Après cela, il n'y avait plus aucun doute pour moi : j'ai vu à quel point l'entreprise était dynamique et l'importance qu'elle accordait à la croissance, aux valeurs familiales et aux nouvelles technologies. J'ai aussi apprécié la communication à la fois ouverte et directe.

Nous avons scellé notre partenariat par un contrat. Mais le plus important, c'est la confiance qui nous unit. Aujourd'hui, l'instrumentation signée Endress+Hauser représente environ 70 % de notre chiffre d'affaires total. Notre relation peut être comparée à un mariage : chacun de nous peut mener ses propres activités, ce qui est même

indispensable au regard du marché local, mais nous avons les mêmes objectifs et partageons les mêmes valeurs fondamentales. Ce sont ces valeurs qui font que nos collaborateurs s'identifient à Endress+Hauser. Même si, étant trente, nous ne sommes qu'un petit rouage dans une entreprise de 16 000 personnes, nous ressentons une véritable appartenance.

EMC existe maintenant depuis cinquante-deux ans, et nous avons nous-mêmes des clients de longue date. Cela porte réellement ses fruits maintenant avec la digitalisation et l'écosystème IIoT. C'est comme la construction d'une maison : jusqu'à maintenant, les instruments de mesure étaient un peu comme les tapis et les rideaux. Ils étaient installés alors que la maison était bâtie depuis longtemps. Grâce à la digitalisation, nous aidons maintenant l'architecte et le client à édifier cette maison bien plus tôt. Certes, un certain nombre de fabricants se bousculent actuellement sur le marché avec des prix inférieurs aux nôtres, mais je suis convaincu que, au final, les relations de longue date feront pencher la balance en notre faveur. Les entretenir et développer la confiance entre les clients et les fournisseurs mènera toujours au succès. La digitalisation, en particulier, a besoin de confiance. Lorsque la confiance fleurit, les valeurs fructifient. »

REPRÉSENTANT DE LONGUE DATE

EMC Industrial Group, basé à Auckland, est un fabricant de systèmes de pesée fondé en 1971 par Heiner Gailer. Lors d'un salon, il a trouvé chez Endress+Hauser les instruments de mesure dont il avait besoin. C'est ainsi qu'est né un partenariat qui n'a cessé de se développer depuis 1974. Aujourd'hui, EMC est l'unique représentant d'Endress+Hauser en Nouvelle-Zélande.

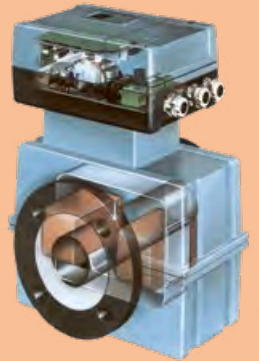
Qualité et entretien

Les débitmètres d'Endress+Hauser fonctionnent pendant des années, parfois des décennies. Dans une usine muniçoise, un certain nombre d'entre eux ont franchi la barre des 30 ans. Quel est le secret d'une telle longévité ?

Texte : Christine Böhringer
Graphique : Endress+Hauser

FIABILITÉ

Lorsqu'Egon Schneider circule dans les locaux de la société de traitement de déchets spéciaux GSB-Bayern à Munich, il tombe souvent sur de vieilles connaissances. De fait, le directeur de l'usine travaille ici depuis trente-six ans, et certains des instruments qui surveillent différents process ainsi que les eaux usées sont en service depuis presque aussi longtemps. « Lors de la construction de l'installation au début des années 1990, la débitmétrie a été entièrement confiée à Endress+Hauser », se souvient Egon Schneider avant d'ajouter : « D'ailleurs, nous utilisons aujourd'hui encore plusieurs Variomag et Pulsmag datant de cette époque. Ils sont pour ainsi dire indestructibles. »



Le fait que ces instruments fonctionnent toujours après si longtemps est loin d'être une évidence. Et pour cause : le traitement des déchets spéciaux implique le traitement physico-chimique d'effluents organiques et inorganiques comme des mélanges huile-eau et des solutions acides et alcalines. « Nous utilisons à cet effet de puissants produits chimiques à base de peroxyde d'hydrogène, d'acide chlorhydrique, d'hypochlorite de sodium ainsi que de lait de chaux », explique Lara Peschke, cheffe d'équipe de l'usine. Les débitmètres dosent ces liquides corrosifs et abrasifs dont certains forment systématiquement des dépôts. « Nous avons donc besoin d'instruments de haute qualité qui effectuent des mesures précises même dans des conditions de process fluctuantes », souligne Lara Peschke.

C'est là la raison qui avait poussé les ingénieurs à opter à l'époque pour des débitmètres électromagnétiques. Cette technologie robuste se passe entièrement de pièces mobiles et est d'une fiabilité à toute épreuve. Pour répondre aux exigences très élevées sur le terrain, un grand nombre d'instruments ont été revêtus de PTFE, un plastique spécifique, et équipés d'électrodes en tantale. Par ailleurs, GSB parvient à détecter la formation de dépôts à un stade précoce grâce aux données de consommation ou de dosage des produits chimiques. Les instruments sont alors nettoyés dans un atelier interne qui effectue également des réparations. L'étalonnage est, quant à lui, assuré par Endress+Hauser. Savoir-faire interne et savoir-faire externe forment ainsi un « package anti-âge » pour l'instrumentation de mesure.

Un petit nombre d'instruments de mesure ont été remplacés ces dernières années. « Compte tenu de la longévité des appareils, dont nous avons pu faire l'expérience, nous avons cette fois encore choisi Endress+Hauser », conclut Lara Peschke. Les débitmètres électromagnétiques les plus récents sont maintenant en service, et ils espèrent bien avoir une durée de vie tout aussi longue.



Main dans la main : Fabian Dreier, responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Endress+Hauser Flow, attache une grande importance aux partenariats et à des relations de longue durée avec les fournisseurs. Wenting Zhang-Kilian, acheteuse stratégique, achète des composants électroniques avec son équipe et dirige un groupe de travail chargé de gérer les goulots d'étranglement qui se profilent.

CAPACITÉ DE LIVRAISON

Des espaces vides dans les rayons de supermarché, de longs mois d'attente pour obtenir appareils électroménagers et voitures neuves : nombre de consommateurs sentent bien que les chaînes d'approvisionnement ne fonctionnent pas comme elles le devraient. Pour Fabian Dreier, cette situation exceptionnelle fait également partie de son quotidien professionnel. En tant que responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Endress+Hauser, il veille, avec son équipe, à ce que tous les matériaux nécessaires à la production de débitmètres soient disponibles en permanence.

Depuis le début de la pandémie, cette tâche se révèle herculéenne : « Les chaînes d'approvisionnement sont grippées. Dans le même temps, la demande connaît un véritable boom. De nombreux secteurs sont en plein essor et la progression rapide de la digitalisation entraîne une pénurie de composants électroniques », explique ce quadragénaire. Résultat : un grand nombre de fabricants se sont vus contraints de suspendre leur production. Endress+Hauser, pour sa part, a toujours pu assurer ses livraisons. « Ce n'est pas un hasard », commente Fabian Dreier avant de préciser : « Pour notre approvisionnement, nous nous appuyons sur un réseau mondial stable de fournisseurs ».

DES RELATIONS DE LONGUE DURÉE

Réduire les risques constitue ici un élément clé. « Nous investissons depuis longtemps dans la résilience de nos chaînes d'approvisionnement », révèle Fabian Dreier. Les composants cruciaux proviennent systématiquement de plusieurs sources indépendantes les unes des autres et situées dans différentes régions du monde. À cela vient s'ajouter une gestion intelligente des stocks. « Mais le plus important, ce sont des partenariats à la fois solides et de longue durée. Un certain nombre de fournisseurs travaillent avec nous depuis plus de trente ans. Nous partageons les mêmes valeurs, travaillons ensemble sur un pied d'égalité et communiquons en toute transparence », déclare Fabian Dreier.

Bien entendu, Endress+Hauser n'est pas à l'abri des pénuries. Lorsque les fabricants rencontrent des difficultés, en raison d'un confinement affectant des fournisseurs par exemple, les délais de livraison s'allongent, ou bien les clients ne reçoivent qu'une partie de leurs commandes. Aussi des groupes de travail surveillent-ils étroitement la situation. « Pour les pièces critiques comme les microcontrôleurs, nous vérifions les disponibilités plusieurs fois par semaine. De cette façon, nous pouvons réagir en cas de problème de dernière minute », explique Wenting Zhang-Kilian, acheteuse stratégique.

Maîtriser les pénuries

Pénurie de matières premières, insuffisance de biens intermédiaires, voies de transport interrompues : les chaînes d'approvisionnement mondiales peinent et grincent. Comment, dans ces conditions, continuer à livrer les clients de manière fiable ?

Texte : Christine Böhringer
Photographie : Andreas Mader

DE L'IMPORTANCE DES LIENS

Lorsque des goulots d'étranglement se profilent, le service des achats dispose de tout un éventail de possibilités. « Dans les situations critiques, nous recherchons toujours le dialogue direct avec les distributeurs et les fabricants. Nous sollicitons d'autres fournisseurs du marché, nos partenaires d'équipement de circuits imprimés ou les autres centres de compétence du groupe Endress+Hauser », explique Wenting Zhang-Kilian. Le fait qu'Endress+Hauser consolide le volume d'achat du matériel électronique depuis de nombreuses années constitue un atout. « Cela accroît notre visibilité et nous jouissons d'une meilleure position auprès des fabricants », ajoute Fabian Dreier. Le service développement examine par ailleurs s'il est possible d'utiliser d'autres variantes d'une pièce ou si une refonte est possible. Dans les cas d'urgence, il est possible enfin de recourir à des courtiers en composants qualifiés.

Les tensions de ces derniers mois ont créé des liens entre tous ceux qui sont concernés. « Nous avons mis sur pied de solides processus, en interne mais aussi avec nos partenaires externes, et nos fournisseurs sont très motivés pour faire bouger les choses avec nous », conclut Wenting Zhang-Kilian. Des liens qui vont prendre plus d'importance encore à l'avenir souligne Fabian Dreier : « Les chaînes de transport mondiales restent perturbées, les délais de livraison des composants se stabilisent lentement à un niveau élevé, et la hausse des prix de l'énergie et l'accélération des cycles d'innovation ne font qu'aggraver la situation. Mais là encore, nous trouverons des solutions, ensemble ».

UN APPROVISIONNEMENT COMPLEXE

Il existe trente millions de variantes de débitmètres Endress+Hauser. Chaque appareil est fabriqué sur commande dans l'une des six usines implantées sur quatre continents. Pour cela, il est nécessaire de se procurer 15 000 composants auprès de 700 fournisseurs. Cent cinquante collaborateurs s'occupent de la chaîne d'approvisionnement dans le monde, 45 d'entre eux sont responsables des achats.



3 questions à Oliver Blum

Avec son équipe, le Corporate Director Supply Chain a pour mission de veiller à ce que les trois millions de capteurs et de systèmes fournis chaque année par Endress+Hauser soient livrés rapidement et en toute fiabilité dans le monde entier.

En dépit de la croissance du volume de commandes et de l'instabilité des chaînes logistiques, la fiabilité de livraison d'Endress+Hauser reste comparativement élevée : en 2022, 84 % des livraisons ont été effectuées à la date promise. Comment avez-vous fait pour y parvenir ?

Nos clients profitent de nos investissements ciblés dans notre chaîne d'approvisionnement, notamment dans l'informatique et l'infrastructure. En 2015, nous avons standardisé nos processus et relevons depuis des indicateurs globaux. Ces indicateurs nous aident à identifier rapidement les tendances et à nous améliorer jour après jour. De plus, sur de nombreux continents, notre distribution régionale transite maintenant par des hubs logistiques où sont amenées les marchandises prêtes à être livrées. Là, des algorithmes gèrent l'expédition et trouvent le prestataire de services logistiques optimal pour chaque livraison.

En quoi cette organisation est-elle un atout ces derniers temps ?

Elle nous confère à la fois résilience et flexibilité. Lorsque nous avons constaté qu'il devenait plus difficile d'approvisionner nos centres de production par exemple, il nous a suffi d'une simple entrée dans le système pour mettre toutes les livraisons à jour. L'algorithme du hub sélectionne désormais systématiquement le niveau de service le plus élevé, cela permet de gagner du temps sur le dernier kilomètre. Et comme nous avons le choix entre plusieurs prestataires pour chaque mode de transport, nous sommes de plus en mesure de pallier les contraintes de capacité ou les défaillances de certains d'entre eux.

Comment renforcez-vous actuellement la chaîne d'approvisionnement ?

Nous élargissons notre portefeuille de prestataires de services logistiques et y ajoutons des champions locaux afin d'accroître notre fiabilité de livraison. Grâce au réseau de transport planétaire que nous avons mis sur pied ces dernières années, nous pouvons désormais transporter des marchandises d'un hub à l'autre puis, de là, assurer une distribution régionale optimale. Nous avons par ailleurs rapatrié la gestion opérationnelle des processus logistiques mondiaux au sein de l'entreprise. Cela nous permet d'être plus agiles et de décider au mieux et, ainsi, d'offrir un meilleur service encore à nos clients.

Onde de succès

Lorsqu'il est nécessaire de déterminer de manière fiable le niveau de remplissage d'un réservoir, on a souvent recours à la technologie radar. Depuis qu'Endress+Hauser a introduit ce principe de mesure en 1993, les instruments basés sur ce type de mesure ont connu un développement constant. Penchons-nous un instant sur ce roi de la polyvalence.

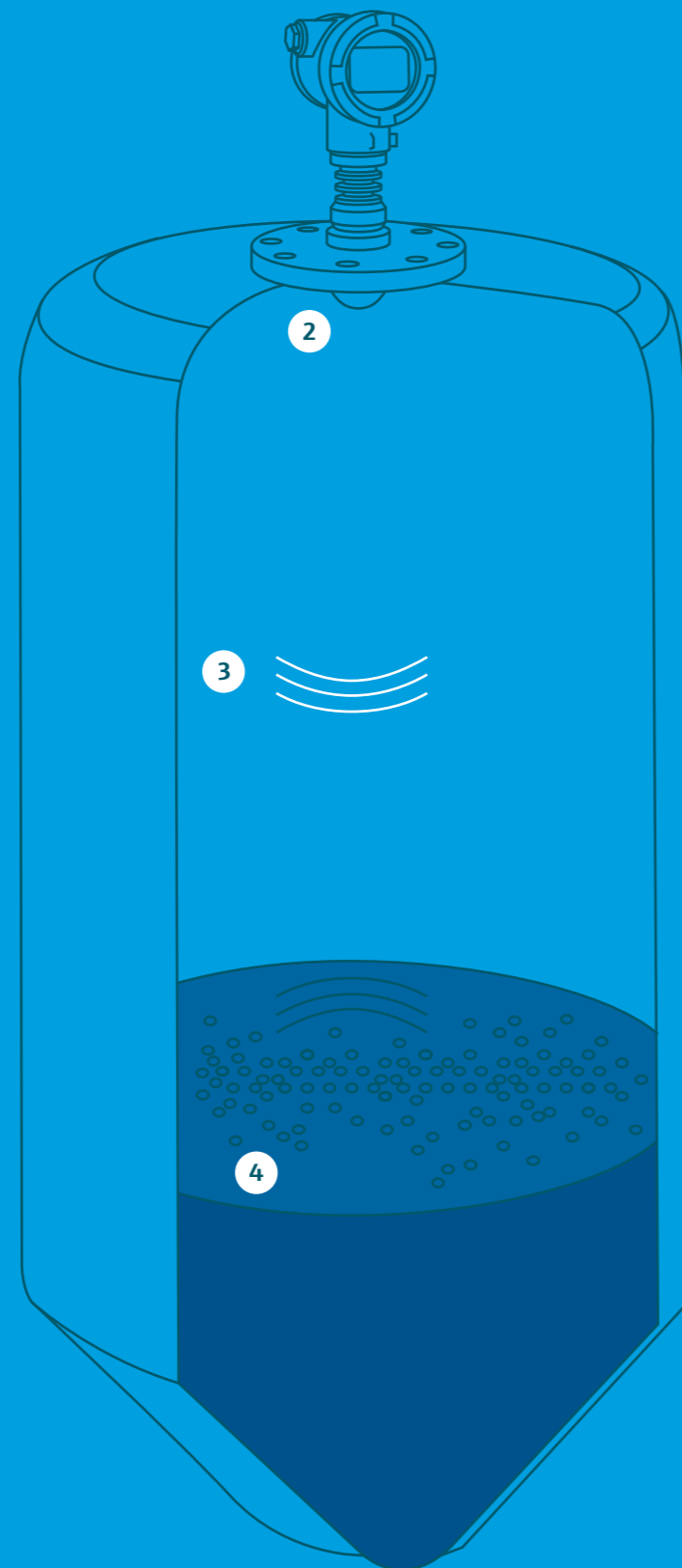
Texte : Richard Backhaus
Graphique : Teresa Bungert

En matière de niveaumétrie, les exigences sont aussi élevées que nombreuses. Qu'il s'agisse de pâtes, de produits en vrac ou de liquides, une mesure précise du niveau de remplissage est indispensable à un fonctionnement économique et sûr. Les radars utilisent à cet effet la méthode de la mesure du temps de propagation. Pour cela, le système émet des impulsions radar haute fréquence en continu. Celles-ci sont réfléchies par la surface du produit puis reçues par un capteur. Le temps de parcours des signaux permet de déterminer la distance entre le capteur et la surface du produit. Rapportées aux dimensions de la cuve, qui sont connues, ces données permettent de déterminer le niveau de remplissage.

La précision avec laquelle les impulsions radar sont émises dépend des conditions d'utilisation. Lorsqu'elles circulent le long d'une tige vers le produit, le résultat est d'une grande fiabilité, quelle que soit la qualité de la surface de ce dernier. Les radars à émission libre sont souvent le premier choix, en effet, une mesure sans contact permet de réduire les travaux de maintenance, notamment dans les applications critiques comme on en rencontre dans l'industrie chimique, pétrolière et gazière, ainsi que dans le secteur pharmaceutique et alimentaire.

UNE TECHNOLOGIE QUI A UNE LONGUE HISTOIRE

Endress+Hauser utilise le principe de mesure par radar depuis 1993. Andreas Möller, Responsable produits pour la niveaumétrie, raconte : « Nos premiers radars de niveau étaient nettement plus grands que les systèmes actuels, de sorte qu'il était pratiquement impossible de



1

Variantes :

Selon les besoins, les instruments radar peuvent effectuer des mesures de niveau, soit sans contact, soit le long d'une sonde.

2

Temps de parcours :

Les impulsions radar sont générées par voie électromagnétique et réfléchies par la surface du produit. Le temps de parcours des signaux permet de déterminer la distance entre le capteur et la surface du produit. Rapporté aux dimensions connues du contenant, ce paramètre permet de déterminer le niveau de remplissage.

3

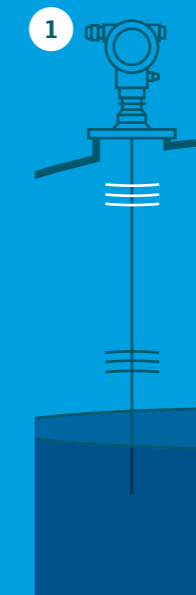
La bonne fréquence :

Les modèles à 80 GHz offrent un usage universel. Dotés d'un petit angle de faisceau, ils conviennent également pour des cuves étroites ou comportant des éléments comme des agitateurs, des perturbateurs d'écoulement ou des éléments chauffants. Pour certaines applications utilisant par exemple de longs tubes verticaux, on continue d'avoir recours à des instruments à 6 ou 26 GHz.

4

Pour tous les cas :

Les radars peuvent être utilisés dans des conditions de process exigeantes, avec des fluides agressifs ou à des températures extrêmes par exemple, mais aussi pour les applications les plus simples. En outre, ces instruments peuvent sécuriser le fonctionnement des équipements en détectant la formation de mousse ou de dépôts indésirables.



Mesure guidée



Mesure sans contact

les monter sur de petites cuves. De plus, du fait de leur consommation énergétique élevée, il fallait toujours une alimentation électrique supplémentaire. » Aujourd'hui, les instruments sont devenus très compacts et peuvent être montés même sur de très petits contenants. Par ailleurs, pour les applications mobiles, Endress+Hauser a développé des appareils fonctionnant sur batterie permettant la transmission de données sans fil.

Plus les exigences devenaient spécifiques, plus les ingénieurs ont adapté les fonctions avec précision au fil du temps. Les instruments qui fonctionnent à des fréquences de 26 ou 80 GHz, et non plus à 6 GHz comme les premiers modèles, en sont un exemple. Ces appareils sont parfaits pour les produits dont les niveaux sont très difficiles à détecter à l'aide d'autres méthodes comme les liquides à faible constante diélectrique relative (valeur Dk) ou les liquides dans des réacteurs où les propriétés des matériaux, la densité par exemple, changent au cours de la réaction.

« Au cours des dernières décennies, la technologie de mesure radar est devenue la solution polyvalente par excellence. Elle fournit des valeurs fiables et précises même dans des conditions extrêmes comme des températures allant de moins 196 °C à plus 450 °C, ou des pressions pouvant atteindre 160 bars », explique Philipp Walser, Portfolio Manager Niveau chez Endress+Hauser.

ÉVOLUTION DIGITALE

L'évolution des instruments va également dans le sens d'une utilisation toujours plus simple. Possédant un assistant intégré, les Micropilot de la toute dernière génération sont prêts à fonctionner en peu de temps. « Grâce à une interface Bluetooth, les clients peuvent accéder facilement à leurs systèmes à distance par le biais de notre application SmartBlue. Il leur est ainsi possible de configurer et de surveiller les instruments même dans le cas de process dangereux, en observant une distance de sécurité suffisante », explique Andreas Möller. Quant à leur intégration, elle est simple du fait de l'usage de protocoles et de technologies de communication conformes aux normes industrielles actuelles comme Ethernet APL.

En ce qui concerne l'avenir, Philipp Walser déclare : « Avec des innovations comme la nouvelle génération de Micropilot, nous avons encore amélioré la mesure de niveau par radar. Et au regard de la diversité de notre portefeuille ainsi que d'autres innovations prévues, la demande dans le domaine de l'automatisation des process n'est pas prête de diminuer. »

Prospérité durable

Pour Endress+Hauser, un comportement écologique, social et éthique fait partie intégrante des responsabilités d'une entreprise. Aussi le groupe investit-il non seulement dans le développement de ses activités, mais aussi dans une durabilité accrue.

Texte : Christine Böhringer, Kirsten Wörnle
Photographie et illustration : 3st kommunikation, Aviatifilms GmbH, Endress+Hauser, Christoph Fein, Andreas Mader, Kristoff Meller, Stocksy, Leah Tribbett with Leah Trib Productions



76/100

76 sur 100, tel est le score obtenu par Endress+Hauser en 2022 au classement EcoVadis sur la durabilité, soit, pour la deuxième fois, le niveau Platine !

2014

L'année où Endress+Hauser a commencé à publier un rapport de durabilité en même temps que son rapport annuel.

95%

de l'empreinte carbone d'Endress+Hauser sont générés en amont et en aval de la chaîne de valeur.

Pas à pas vers l'avenir

En tant qu'entreprise familiale, Endress+Hauser pense depuis toujours en termes de générations. Dans le contexte du changement climatique, cette tâche devient toutefois plus urgente que jamais. Aussi Endress+Hauser a-t-elle profité de l'année écoulée pour ancrer la durabilité plus profondément encore au sein du groupe. Un nouveau poste de responsable Corporate Social Responsibility a notamment été créé à cet effet, ce dernier étant également chargé des questions liées aux droits de l'homme. L'Executive Board compte désormais un membre chargé des questions de durabilité. Des réseaux régionaux de durabilité ont été mis en place dans le monde entier et des responsables du développement durable ont été nommés dans les différentes unités. Par ailleurs, le groupe a calculé son empreinte carbone tout au long de la chaîne de valeur.

Cette année encore, d'autres grandes avancées en matière de durabilité sont prévues : Endress+Hauser entend élaborer une stratégie climatique sur le modèle proposé par l'initiative Science Based Targets. Cette initiative a mis sur pied l'un des programmes les plus ambitieux visant à établir des objectifs de protection du climat dans les entreprises. Son but : aider ces dernières à définir des objectifs de réduction fondés sur la science afin de soutenir la limitation du réchauffement climatique à 1,5 degré conformément à l'Accord de Paris. En attendant, le fait qu'Endress+Hauser se positionne de nouveau parmi les premiers au classement EcoVadis sur la durabilité montre que le groupe est déjà sur la bonne voie : pour la deuxième année consécutive, il a obtenu 76 points sur 100 en 2022. Endress+Hauser se place donc parmi les 1 % d'entreprises les mieux notées et atteint à nouveau le niveau Platine.



3

questions à Julia Schempp



En tant que responsable Corporate Social Responsibility et que déléguée aux droits de l'homme, Julia Schempp a pour mission de faire progresser la stratégie de durabilité du groupe ainsi que les domaines écologie, éthique et social.

L'année dernière, Endress+Hauser a particulièrement mis l'accent sur la protection du climat. Pourquoi ?

Le changement climatique est l'un des plus grands défis auxquels est confrontée l'humanité. Il s'accompagne de risques considérables pour la société et l'économie. En tant qu'entreprise familiale, Endress+Hauser poursuit des objectifs à long terme et veut contribuer à un avenir meilleur. C'est pourquoi nous assumons notre responsabilité et voulons lutter contre le changement climatique.

Où en est Endress+Hauser dans ce domaine à l'heure actuelle ?

Nous avons déjà pris le chemin d'une décarbonation en profondeur : nous construisons par exemple des bâtiments climatiquement neutres et dotés d'une grande efficacité énergétique, nous utilisons des énergies renouvelables, nous encourageons l'électromobilité et nous participons depuis 2021 au Carbon Disclosure Project. Nous voulons maintenant poursuivre dans cette voie méthodiquement, d'autant plus que les exigences augmentent de toutes parts. Pour ce faire, nous identifions actuellement les différents facteurs d'émission le long de la chaîne de valeur et développons une stratégie à l'échelle du groupe sur cette base.

Quels sont les défis dans ce cas ?

La saisie et l'uniformisation des données dans toutes nos entreprises constituent l'un des plus grands défis. Par ailleurs, nous avons constaté que notre empreinte carbone était constituée en grande partie d'émissions indirectes provenant de produits intermédiaires et de pièces achetées. À l'avenir, nous allons devoir remanier notre chaîne de valeur en collaboration avec nos partenaires.



Plus d'espace

En 2022, Endress+Hauser a continué à étendre son réseau de commercialisation et de production. Des bâtiments et des agrandissements représentant plus de 100 millions d'euros d'investissements ont été inaugurés au Canada, en France, en Suisse et en Allemagne. De nombreux autres projets de construction sont en cours à travers le monde. Le plus vaste d'entre eux est le développement du centre de compétences pour la mesure de niveau et de pression à Maulburg dans le sud de l'Allemagne, où quelque 75 millions d'euros seront investis d'ici à 2030. Greenwood, dans l'Indiana aux États-Unis, va bénéficier de 33 millions. Analytik Jena, filiale d'Endress+Hauser, se développe elle aussi. En Allemagne encore, un campus d'entreprise moderne est en construction à Iéna pour un montant de 50 millions d'euros et il est prévu de construire un bâtiment de production pour 27 millions d'euros à Ilmenau.

100

jeunes talents, soit le nombre le plus élevé jamais atteint, ont entrepris une formation ou des études en alternance sur six sites Endress+Hauser en Allemagne, en Suisse et en France en 2022. Cela correspond à une augmentation de plus de trente places par rapport à 2021. Au total, 343 jeunes sont actuellement en formation chez Endress+Hauser dont l'objectif est de doubler le nombre de places d'apprentissage et de stage dans le monde au cours des prochaines années. Une fois leur formation ou leurs études achevées, la quasi-totalité des apprentis se voient proposer un emploi.



Jeunes chercheurs

Endress+Hauser a ouvert un laboratoire d'innovation sur le campus de l'entreprise à Greenwood, dans l'Indiana aux États-Unis. Les enseignants de deux districts administratifs peuvent s'y rendre avec leurs élèves de 5 à 14 ans afin d'expérimenter de nouvelles technologies en complément de leurs cours. Dans ce cadre, les collaborateurs d'Endress+Hauser travaillant dans l'*Innovation Studio*, leur donnent un aperçu ludique de l'univers de la robotique, de l'impression 3D, de la programmation, de l'électronique et d'autres domaines encore. Les élèves construisent par exemple des circuits à partir de composants électroniques magnétiques ou programment des bras robotisés pour qu'ils lancent des dés. Un centre de recherche pédagogique similaire est sur le point d'ouvrir ses portes à Maulburg, dans le sud de l'Allemagne.

Marques de fidélité

Les collaborateurs d'Endress+Hauser se voient remettre un « pins » d'ancienneté pour chaque tranche de cinq années passées dans l'entreprise. La plus haute distinction, décernée pour 45 ans d'ancienneté, est en platine et ornée de trois brillants. Des centaines de ces marques de fidélité sont attribuées chaque année. De fait, un grand nombre de collaborateurs travaillent pour Endress+Hauser depuis de très longues années.

10,2 ans

est l'ancienneté moyenne des employés d'Endress+Hauser

~1.300 personnes

travaillent chez Endress+Hauser depuis plus de 25 ans

700

nouveaux postes ont été créés au sein du Groupe en 2022

« Une formation chez Endress+Hauser ouvre des perspectives d'avenir aux jeunes. Notre objectif est de former des collaborateurs puis de les garder. »

Jörg Stegert, Chief Human Resources Officer du groupe Endress+Hauser

Ambiance familiale

Électricien de formation, Johnny Dencker a travaillé pendant 47 ans chez Endress+Hauser avant de prendre sa retraite fin 2022. Comment se fait-il qu'il soit resté fidèle à l'entreprise pendant si longtemps ?

« Je suis arrivé chez Endress+Hauser par hasard en 1976. La société de commercialisation danoise, implantée dans l'agglomération de Copenhague, était à la recherche d'un collaborateur pour l'entrepôt et l'expédition, et avait passé une annonce dans le journal à cet effet. J'ai postulé, et c'est ainsi que je me suis retrouvé dans une petite entreprise en plein essor. Au début, nous n'étions que huit. L'entreprise croissant, nous travaillions souvent le week-end pour pouvoir livrer nos clients de manière fiable. Le soir, après le travail, il n'était pas rare que nous restions à bavarder. Aujourd'hui, Endress+Hauser Danemark est beaucoup plus grande, mais l'ambiance familiale, le sentiment d'appartenance et notre engagement n'ont pas changé. Nous avons toujours formé une excellente équipe ! J'avais de bons supérieurs, je me suis toujours senti apprécié et j'aimais mon travail. C'est pour ça que je suis resté. À vrai dire, je n'ai pas vu passer les années. Je suis allé travailler avec plaisir jusqu'à mon dernier jour ! »



Une affaire qui roule

À Reinach et Maulburg, 230 collaborateurs ont enfilé leurs chaussures de sport pour la bonne cause et collecté des dons lors de courses organisées dans le cadre du Water Challenge Endress+Hauser. Après avoir doublé la somme ainsi recueillie, l'entreprise a fait l'acquisition de soixante Hippo Rollers pour des familles vivant à proximité du parc national Kruger en Afrique du Sud. Ces tonneaux que l'on peut faire rouler aisément facilitent le transport de jusqu'à 90 litres d'eau potable. Ici, l'eau est souvent portée dans des seaux sur de longues distances, surtout par les femmes et les enfants. Les courses ont été organisées par le Women's Integrated Network, une initiative mondiale d'Endress+Hauser qui a pour objectif de promouvoir les femmes et de les mettre en réseau.



” Nos chiffres d'affaires ont connu, en particulier en Amérique, mais aussi en Asie, une évolution dynamique, ainsi qu'une forte progression en Europe, en Afrique et au Proche-Orient. Environ un tiers de la progression enregistrée résulte de la dévaluation de l'euro par rapport au dollar, au yuan et à d'autres monnaies.

Chiffre d'affaires net

3,35 Mrd €
(+16,4 %)

Chiffre d'affaires par région



2022

L'exercice en bref


Profitabilité des ventes
14,1 %
(2021 : 15,1 %)


Investissements
240 Mio €
(2021 : 193 Mio. €)

” En 2021, nos placements financiers avaient généré des bénéfices. Suite à la chute des marchés financiers l'année dernière, la contribution au résultat était négative.

Résultat après impôts
304 Mio €
(-14,9 %)



” Malgré notre retrait du marché russe, nous avons créé 700 nouveaux postes au total dans le monde en 2022.

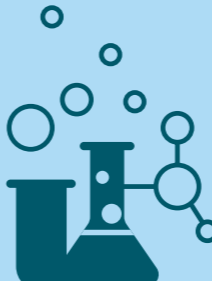


Effectifs
15 817
(+700)



Évaluation EcoVadis :
niveau Platine
76/100
points
(2021 : 76 points)

” Malgré des exigences plus strictes, nous avons pu maintenir notre résultat au classement de durabilité d'EcoVadis et avons cette fois encore obtenu un excellent score de 76 points. Endress+Hauser se place ainsi parmi les 1 % des entreprises les mieux notées.


Part de R&D
7,2 %
(2021 : 7,4 %)

” Nous avons fortement augmenté nos dépenses de recherche et développement (+13,6 %), mais notre chiffre d'affaires a enregistré une croissance plus forte encore.



Dépôts de brevets
235
(2021 : 258)



” Comment s'est portée Endress+Hauser l'année dernière ?

Une croissance exceptionnelle

L'année 2022 a été marquée par une forte croissance mondiale pour Endress+Hauser. Une société de commercialisation sur quatre a enregistré une hausse de plus de 30 %. Même en tenant compte des effets de change et des augmentations de prix, cette évolution est exceptionnelle. Presque plus remarquable encore, nous prévoyons également une croissance à deux chiffres pour 2023, soutenue par un carnet de commandes record et un volume d'entrées de commandes toujours aussi élevé. Bien que nous ayons également amélioré notre résultat d'exploitation 2022, le bénéfice est inférieur à celui de l'année précédente. Les pertes comptables enregistrées sur nos placements financiers, les pertes de change ainsi que l'augmentation des coûts de couverture des risques de change pèsent sur le compte de résultat. La guerre de la Russie contre l'Ukraine jette également une ombre sur notre bilan. En raison des sanctions, nous nous retirons du marché russe. Cent soixante-dix personnes perdent leur emploi.

LUC SCHULTHEISS, CFO

Changement de génération



Près de quarante-cinq ans après avoir rejoint l'entreprise, Klaus Endress met fin à sa collaboration active.

Plusieurs changements prendront place à la tête d'Endress+Hauser au début de l'année 2024 : Klaus Endress quittera ses responsabilités de président du Supervisory Board. Matthias Altendorf, actuel CEO, lui succèdera à ce poste. Peter Selders, actuel responsable du centre de compétences pour la mesure de niveau et de pression, reprendra les rênes du groupe.

Texte : Martin Raab
Photographies : Andreas Mader, Christoph Fein

Dr h. c. Klaus Endress (né en 1948) avait lui-même annoncé à plusieurs reprises qu'il quitterait son poste de président du Supervisory Board à la fin de l'année pour raison d'âge. Même s'il continuera à présider le Conseil de Famille, il n'aura plus de rôle actif dans l'entreprise.

Depuis près de 45 ans, le deuxième fils du fondateur de l'entreprise marque l'évolution d'Endress+Hauser de son empreinte. Aujourd'hui, notre entreprise porte sa signature dans de nombreux domaines. En parallèle, Klaus Endress prépare le changement de génération au sein de la famille actionnaire depuis des années. Toutes les décisions ont été prises d'un commun accord par les actionnaires, la famille et le Supervisory Board. Elles sont le fruit d'une mûre réflexion et de nombreuses discussions. Le président sortant du Supervisory Board souligne : « Tous les postes ont été attribués à des personnes que nous connaissons et en qui nous avons toute confiance, des personnes compétentes qui incarnent notre culture. »

DES SUCCESEURS ISSUS DE NOS PROPRES RANGS
Matthias Altendorf reprend la présidence du Supervisory Board le 1^{er} janvier 2024. Les actionnaires estiment qu'il est la personne idéale pour ce poste selon Klaus Endress qui souligne : « Il connaît notre entreprise depuis trente-cinq ans et dirige le groupe avec discernement et succès depuis près d'une décennie. De plus, Matthias Altendorf incarne la culture d'Endress+Hauser de manière exemplaire et défend les valeurs qui définissent notre entreprise. »



Matthias Altendorf, actuel CEO du Groupe, lui succède à la présidence du Supervisory Board.



Peter Selders, directeur d'Endress+Hauser Level+Pressure, devient CEO du groupe Endress+Hauser.

UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Endress+Hauser a été fondée en 1953 par Georg H. Endress, un ingénieur suisse âgé de 29 ans à l'époque, et Ludwig Hauser, 58 ans, un banquier coopératif allemand. Après la mort de ce dernier en 1975, ses héritiers ont souhaité que leurs parts leur soient rachetées. G. H. Endress est alors devenu actionnaire unique. De son vivant encore, il a transmis l'entreprise en parts égales à ses huit enfants. La Fondation Georg H. Endress, organisation d'utilité publique qui soutient des projets dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la science, détient 4 % des actions.

Peter Selders lui succède en tant que CEO du groupe. Docteur en physique âgé de 53 ans, celui-ci travaille chez Endress+Hauser Level+Pressure depuis 2004 et dirige le centre de production depuis 2019. « M. Selders a prouvé qu'il sait diriger et inspirer ses collaborateurs, qu'il est un véritable représentant du *Spirit of Endress+Hauser* et qu'il est capable de faire évoluer avec succès une organisation de grande taille », affirme Klaus Endress.

Matthias Altendorf mettra toute son expérience et son savoir à son service pour le soutenir dans ses nouvelles fonctions de dirigeant du groupe. Le CEO bénéficiera en outre du soutien de l'Executive Board dont la composition reste inchangée. Dirk Mörmann (49 ans), jusqu'à présent Director of Technology et membre de la direction du centre de compétences pour la mesure de niveau et de pression, succèdera à Peter Selders.

UN SECOND REPRÉSENTANT DE LA FAMILLE
Comme toujours, la famille actionnaire continue d'être représentée par deux de ses membres au Supervisory Board. Après Sandra Genge, qui en est membre depuis 2022, Steven Endress va lui aussi rejoindre le Supervisory Board le 1^{er} janvier 2024. Âgé de 44 ans, ce petit-fils du fondateur de l'entreprise travaille chez Endress+Hauser depuis 2012 et occupe le poste de directeur général au Royaume-Uni depuis 2016. Iain Cropper (51 ans) reprend les rênes de notre société de commercialisation britannique à partir du 1^{er} mai 2023. Membre de la direction, il y était jusqu'à présent Director of Operations.

Des liens étroits

À l'avenir, le groupe Endress+Hauser sera dirigé par deux personnes qui n'appartiennent pas à la famille actionnaire. Celle-ci continuera néanmoins d'entretenir des liens étroits avec l'entreprise de différentes manières. L'une des clés est la Charte de la famille. Sa vision : « Endress+Hauser entend demeurer une entreprise familiale prospère. La famille continuera d'exercer une influence déterminante sur l'entreprise. » La Charte fournit un cadre à cet effet : avec des principes clairs et des institutions solides, elle renforce la cohésion familiale, régit la collaboration au sein de l'entreprise et initie les jeunes membres de la famille à ses activités.

Le Conseil de Famille joue un rôle majeur à cet égard. Chaînon qui relie la famille et l'entreprise, il prend des décisions concernant toutes les questions importantes. Il soutient en particulier les jeunes membres de la famille désireux de travailler dans l'entreprise. Bien que les membres de la famille soient encouragés à intégrer l'entreprise à n'importe quel niveau, y compris dans le cadre de stages ou d'apprentissages, ils doivent être sur un pied d'égalité avec les autres candidats. De même, tout membre de la famille qui souhaite diriger une société ou le groupe doit posséder les qualifications et l'expérience correspondantes.

DES RASSEMBLEMENTS FRÉQUENTS

Les plus de soixante-dix membres de la famille se réunissent plusieurs fois par an en grand comité. Le Supervisory Board et l'Executive Board rendent compte aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale. La veille, l'Assemblée Générale familiale discute dans un cadre plus large de l'évolution du groupe. Le Family Day, qui se tient chaque année dans un lieu différent, n'est pas seulement une occasion pour la famille de se réunir, elle a également pour objectif de lui permettre de se faire un aperçu de la situation de l'entreprise. Quant au Family Camp, il permet aux membres de la jeune génération de mieux se connaître entre eux et de mieux connaître l'entreprise. Enfin la famille se retrouve également pour fêter Noël ensemble.



Réunion de famille : Klaus Endress, président sortant du Supervisory Board (à gauche), et les deux membres du Supervisory Board Sandra Genge (depuis 2022) et Steven Endress (à partir de 2024).

Aucune raison que cela s'arrête



Endress+Hauser peut parfaitement rester une entreprise prospère pendant cent ans encore et plus, et la famille, en gardant la responsabilité sans intervenir elle-même au quotidien. Klaus Endress, président du Supervisory Board, et Matthias Altendorf, CEO, s'entretiennent au sujet du passé et de l'avenir de l'entreprise familiale.

Questions : Martin Raab, Alexander Marzahn
Photographies : Andreas Mader

Monsieur Endress, Endress+Hauser fête cette année ses 70 ans. Les entreprises vieillissent-elles comme les êtres humains ou existe-t-il un élixir qui leur permet de rester jeunes et vigoureuses ?

Endress : Nous autres humains, nous espérons vivre vieux, mais nous avons des limites biologiques. Il en va différemment des entreprises. Je les décris volontiers comme un ensemble de quantité de belles choses : des bâtiments, comme celui dans lequel nous nous trouvons en ce moment, des installations, des produits, des processus, des stratégies... Bref, tout ce dont on a besoin dans une entreprise. Mais ce ne sont là que des choses. Elles ne bougent pas d'elles-mêmes, ce sont des êtres humains qui leur donnent vie, en l'occurrence des clients, des collaborateurs et des actionnaires. Lorsque ces trois groupes travaillent bien ensemble et s'entendent bien, l'entreprise se porte bien elle aussi. Les clients, les collaborateurs et les actionnaires vieillissent également et d'autres personnes plus jeunes prennent le relais. Ce cycle se répétant à l'infini, une entreprise n'a pas de limite d'âge.

De quoi a-t-on besoin pour qu'il en soit ainsi ?

Endress : L'important, ce sont les actionnaires, dans notre cas, la famille. Ils doivent être unis. Pour cela, ils doivent cultiver leurs points communs et leur cohésion. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes dotés, dès 2006, d'une Charte familiale. Cette Charte pose des règles que nous avons définies ensemble et qui régissent les interactions au sein de la famille, ainsi que ses relations avec l'entreprise. Différentes instances veillent à ce que ces principes fondamentaux restent bien vivants.

Monsieur Altendorf, bien que les chaînes logistiques et d'approvisionnement aient été mises à rude épreuve, malgré une pénurie d'énergie et une guerre sur le territoire européen, malgré l'inflation et la hausse des taux d'intérêt dans de nombreux pays, Endress+Hauser présente de bons chiffres pour 2022 encore. Comment expliquer cet excellent bilan ?

Altendorf : De la même manière que par le passé : d'une part, par des collaborateurs qui relèvent tous les défis avec engagement, compétence et flexibilité. Et, d'autre part, par des structures efficaces, que nous avons mises en place et développées au cours de nombreuses années et décennies. Ce sont là les deux éléments qui nous ont permis de préserver notre capacité de livraison et de réussir contre vents et marées.

Que faut-il pour que l'entreprise continue à bien se développer à l'avenir ?

Altendorf : Ce dont toute équipe a besoin pour réussir. Nous devons nous concentrer sur ce que nous pouvons influencer : rester proches de nos clients, développer des produits innovants, entretenir de très bons réseaux

LE LIEN AVEC LA FAMILLE

Klaus Endress (né en 1948) possède un diplôme d'ingénieur en gestion de l'Université Technique de Berlin. Il est entré dans l'entreprise fondée par son père en 1979 et a pris la tête du groupe en 1995 avant de devenir président du Supervisory Board en 2014. Klaus Endress est marié et père de deux enfants adultes. Passionné d'équitation et de VTT, il passe du temps dans la nature chaque fois qu'il le peut, souvent en compagnie de sa chienne Maya.



« *Le sens de la responsabilité, le Spirit of Endress+Hauser, la connaissance de notre activité et de nos produits doivent rester vivants dans l'esprit des membres de la famille Endress.* »

Klaus Endress,
président du Supervisory Board du groupe
Endress+Hauser

de production et de logistique. Notre culture d'entreprise nous y aide. Et aujourd'hui, avec l'expérience de la pandémie, j'insisterais aussi sur le fait que le « nous » est plus important que le « moi ». C'est le fait que nous soyons unis qui nous rend compétitifs.

Si vous regardez dix ans en arrière, qu'est-ce qui a le plus changé depuis ?

Endress : À l'époque, notre choix stratégique de nous concentrer sur la biotechnologie était encore récent. Pendant la crise financière, c'est le seul secteur qui a continué à se développer vigoureusement. Toutefois, nous étions des inconnus dans ce domaine, nous nous sommes donc mis au travail. Nous avons renforcé le domaine de l'analyse et développé nos compétences en matière d'analyse complexe. Et nous avons beaucoup appris sur ce secteur et ses processus. Tout cela a demandé beaucoup d'efforts, mais ils ont été couronnés de succès. Cela est apparu clairement durant la pandémie. Nos produits sont présents en grand nombre dans toutes les installations de production de vaccins anti-COVID. Aujourd'hui, nous nous sommes fait un nom dans le domaine de la biotechnologie ! De plus, la collaboration au sein de l'entreprise s'est considérablement améliorée par rapport au passé. M. Altendorf a réalisé là des choses que je n'ai plus eu la possibilité de faire...

Altendorf : ... j'ai moi aussi travaillé sur des projets, différents de ceux de M. Endress, que je n'aurai pas l'occasion de mener à leur fin.

Endress : Nous étions en outre encore bien loin de l'objectif de nous présenter comme une seule et même entreprise. J'espère que cela sera véritablement le cas désormais. Oui, il s'est passé beaucoup de choses ces dix dernières années, et c'est très bien ainsi !

Endress+Hauser a enregistré une forte croissance au cours de cette même période. À quoi attribuez-vous cela ?

Altendorf : Nous avons simplement continué à développer en permanence ce qui était positif. Les structures fondamentales sont donc restées inchangées. Pour beaucoup de choses, le terrain était en quelque sorte déjà préparé. J'ai probablement peaufiné certaines choses, je les ai repensées ou j'ai introduit d'autres approches. Mais les facteurs de réussite sont restés les mêmes.

Et quels sont-ils ?

Altendorf : La proximité avec les clients a toujours été une des grandes forces d'Endress+Hauser. La digitalisation a élargi la perspective à cet égard, mais le principe de fond reste inchangé. Notre offre se distingue également depuis toujours par sa haute qualité et ses produits innovants. Nous avons très tôt internationalisé la distribution, puis mis en place un support commercial dans les régions importantes. À partir du milieu des années 1990, nous avons internationalisé notre production sur le principe « de la région, pour la région ». Il s'agit certainement là d'un facteur de réussite important. Par ailleurs, malgré notre croissance, nous avons bien réussi à intégrer les petites entreprises dans le groupe. Cela tient au fait que nous faisons confiance aux individus et qu'ils ont confiance en nous. Pour y parvenir, il faut une bonne culture de leadership et de bons dirigeants.

Vous venez d'énumérer quantité de facteurs... En quoi Endress+Hauser est-elle différente des autres entreprises ?

Altendorf : Il faut considérer chaque entreprise pour elle-même, de même que l'écosystème dans lequel elle opère. Mais je suis convaincu que, indépendamment du secteur d'activité et de la région d'implantation, une très bonne culture d'entreprise et une réelle proximité avec les clients sont toujours des clés de réussite. Chez Endress+Hauser, nous avons toujours placé les êtres humains au centre de tout. Une entreprise est constituée d'individus, et ce sont ces individus qui font la différence. Tout cela est ancré dans notre entreprise depuis soixante-dix ans. Et derrière, il y a des dizaines d'années de travail et d'investissements importants dans des personnes, des bâtiments, des systèmes, des réseaux... Ce sont là des choses que l'on ne peut pas copier. Chez Endress+Hauser, nous pouvons faire tant de bonnes choses parce que nous avons des actionnaires qui pensent à long terme. Des actionnaires qui offrent à l'entreprise un savoir, de la chaleur, des valeurs et aussi une protection. Et qui font preuve de respect pour le travail réalisé.

Les personnes à la tête d'une entreprise jouent également un grand rôle. Monsieur Endress, vous avez dit un jour que vous n'aurez bien fait votre travail que lorsque vous aurez un bon successeur. Cela sera-t-il également le cas lorsque vous quitterez le Supervisory Board à la fin de l'année ?

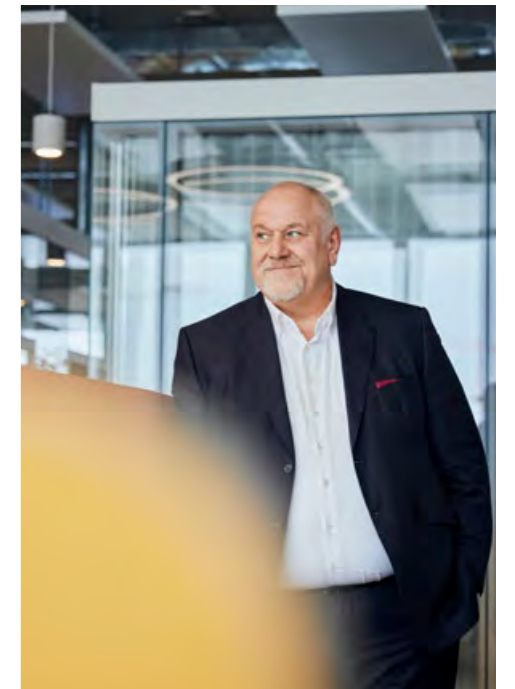
Endress : Avec mon successeur à la tête du Groupe, qui a fait et fait toujours très bien son travail, cela a parfaitement fonctionné. Mais la question reste toujours : et après ? Je sais depuis dix ans que lorsque j'aurai atteint l'âge de 75 ans, il me faudra un bon successeur. J'y ai beaucoup réfléchi et le candidat de mon choix est très clairement Matthias Altendorf. Il connaît notre entreprise depuis trente-cinq ans et dirige le groupe avec discernement et succès depuis près d'une décennie. Et il incarne les valeurs qui définissent Endress+Hauser. Nous travaillons très bien ensemble depuis de nombreuses années et nous nous faisons mutuellement confiance. C'est pourquoi je suis heureux que M. Altendorf ait accepté ce changement et de devenir le nouveau président du Supervisory Board.

Mais cette décision ne vous incombe pas à vous seul...

Endress : Tout à fait, et cela ne doit pas l'être. La décision a été prise par le Conseil de Famille, d'un commun accord avec les actionnaires, le Supervisory Board et l'ensemble de la famille. Cette décision est le fruit d'une mûre réflexion et de nombreuses discussions. Elle a pris forme avec le temps.

Mais cela signifie aussi qu'il faut combler un nouveau vide...

Endress : Les successions internes présentent le grand avantage que nous connaissons bien les personnes en question, souvent depuis de nombreuses années, ce qui réduit les risques pour notre entreprise. L'inconvénient est que nous devons pourvoir les postes qui deviennent vacants. Et celui de M. Altendorf n'est pas des plus simple à pourvoir. Le responsable du Groupe assume la responsabilité opérationnelle. C'est une lourde charge. Endress+Hauser est une entreprise d'orientation technique, aussi le CEO doit-il non seulement maîtriser la gestion d'entreprise, mais aussi comprendre nos technologies et connaître nos marchés. Enfin, il doit être capable de déterminer quelles nouvelles possibilités s'offrent à l'entreprise et où nous pouvons trouver de nouveaux clients. C'est un rôle exigeant. Mais M. Altendorf et moi sommes convaincus que Peter Selders, le directeur de notre centre de compétences pour la mesure de niveau et de pression, est tout à fait à la hauteur de la tâche. Il



« *Indépendamment du secteur d'activité et de la région d'implantation, une très bonne culture d'entreprise et une réelle proximité avec les clients sont toujours des clés de réussite.* »

Matthias Altendorf,
CEO du groupe Endress+Hauser

dirige avec succès l'un de nos principaux domaines d'activité, ancré dans le monde entier, depuis des années. Et il est prêt à assumer ces responsabilités.

Altendorf : Je suis profondément convaincu que nous avons réglé cette succession de manière exemplaire. Nous avons réfléchi intensément à ces questions à maintes reprises. Si cette transition réussit aussi bien que celle de M. Endress à moi, c'est que nous aurons tous les deux fait les bons choix...

Endress : ... des choix bénéfiques pour l'entreprise.

Que signifie cette décision pour vous, M. Altendorf ?

Altendorf : Un point important pour moi est que, si je reste en bonne santé, je peux contribuer à guider l'entreprise vers la prochaine génération pendant douze ans encore. Avec tout mon savoir, mes compétences et mon engagement. Ensuite, je l'espère, les jeunes membres de la famille et une nouvelle génération de dirigeants continueront à porter ces idées.

Que signifie le changement de président du Supervisory Board pour la famille ?

Altendorf : Même si le président n'est pas un membre de la famille, celle-ci doit toujours avoir deux représentants au Supervisory Board. De cette façon, elle peut continuer à exercer une influence déterminante sur l'entreprise et à la façonner. Personne ne saurait mieux représenter la famille au sein du Supervisory Board que la famille elle-même.

Endress : Steven Endress, le fils aîné de mon frère aîné, va céder ses responsabilités chez Endress+Hauser Grande-Bretagne et s'engager désormais au sein du Supervisory Board. C'est fort dommage qu'il quitte l'opérationnel, car il a fait un excellent travail. Mais nous sommes bien évidemment heureux qu'il entre au Supervisory Board où il aura là aussi l'occasion de mettre à profit son expérience opérationnelle.

Que se passera-t-il quand plus aucun membre de la famille ne sera actif dans les affaires courantes ?

Endress : Les actionnaires devront toujours assumer la responsabilité de l'entreprise. Ils n'ont pas besoin d'intervenir dans les affaires opérationnelles pour cela... mais ils doivent être actifs ! Le sens de la responsabilité, le *Spirit of Endress+Hauser*, la connaissance de notre activité et de nos produits doivent rester vivants dans l'esprit des membres de la famille Endress. Après Sandra Genge et Steven Endress, ma fille Sarah a également choisi de jouer un rôle dans l'univers d'Endress+Hauser. Tous trois se sont engagés différemment dans cette voie ; Sandra et Steven en tant que membres du Supervisory Board, et Sarah en tant que présidente de la fondation Georg H. Endress. Ils vont s'impliquer de plus en plus dans l'entreprise, prendre part à des événements, être visibles et accessibles pour nos collaborateurs, et porter le flambeau en tant qu'ambassadeurs. Et d'autres membres de la famille les rejoindront. Il se peut très bien que, un jour, l'un d'eux joue à nouveau un rôle opérationnel. L'histoire est loin d'être achevée !

PROFONDÉMENT ENRACINÉ DANS L'ENTREPRISE

Matthias Altendorf (né en 1967) a commencé sa carrière chez Endress+Hauser par un apprentissage de mécanicien, suivi d'études universitaires, de séjours à l'étranger et de formations complémentaires. Entré à l'Executive Board en 2009, il a pris la direction du groupe en 2014. Pour récupérer, Matthias Altendorf fait de la voile, de la moto, joue aux échecs et travaille en forêt. Ses autres centres d'intérêt sont les voyages, l'art et la lecture. Matthias Altendorf est marié, il a un fils adulte.

Tournons-nous une fois encore vers demain... On parle beaucoup de crise dans l'actualité. Dans quelle mesure êtes-vous confiant pour cette année anniversaire, M. Altendorf ?

Altendorf : Je suis toujours confiant ! Et nous avons toutes les raisons de l'être. Nous avons derrière nous une bonne année 2022 et beaucoup de commandes pour l'année en cours. Certes, à un moment ou un autre, l'inflation et les hausses de taux d'intérêt entraîneront un ralentissement économique. Beaucoup dépendra de la rapidité avec laquelle le marché chinois se remettra des conséquences de la pandémie et de l'impact de la hausse des taux sur l'économie américaine. Dès que ces deux locomotives auront repris de la vitesse, la conjoncture mondiale reprendra de l'élan. Ce qui jette une ombre sur l'Europe, c'est la guerre en Ukraine. Nous devons attendre de voir comment les choses vont évoluer. Nous ne pouvons influencer que ce qui est entre nos mains : la proximité avec nos clients, des produits innovants, une bonne logistique... Nous avons beaucoup investi et continuerons de le faire. Nous sommes programmés pour la croissance !

Partagez-vous cette confiance, Monsieur Endress ?

Endress : Absolument ! Bien sûr, après tant d'excellentes années les unes après les autres, on peut se demander s'il est encore possible de faire mieux. D'autres entreprises ne se portent pas mal non plus, mais peu se portent aussi bien qu'Endress+Hauser. C'est vraiment hors du commun ! Cette année, notre carnet de commandes va certainement nous aider. Et, comme l'a dit M. Altendorf, nous devons être flexibles et orientés vers le client, et continuer à développer ce qui s'est révélé positif dans le passé. À long terme, toutefois, cela ne suffira pas. Nous avons besoin de nouveaux clients, cela sera toujours le cas... À nous de les trouver ! Mais les idées et les opportunités en la matière sont nombreuses. Je suis très confiant à cet égard. Dans mes interventions, je dis toujours : dans cent ans encore, nous ne manquerons jamais de travail – de travail bien rémunéré – à condition que nous restions concentrés sur les clients et le marché. Si tel est le cas, il n'y a aucune raison que cela s'arrête !



Adresse bibliographique

changes

Le magazine d'Endress+Hauser

Adresse

Endress+Hauser AG
Kägenstrasse 2
4153 Reinach BL
Suisse

Éditeur

Matthias Altendorf

Rédaction

Christine Böhringer, Robert Habi, Laurin Paschek,
Martin Raab (chef de rédaction), Kirsten Wörnle

Art Direction

Teresa Bungert, Katrin Janka

Équipe de projet

David Bosshard, Corinne Fasana, Sereina
Manetsch, Selina Meier, Kristina Rodriguez,
Sandra Rubart, Sascha Stadelbacher

Auteurs

Richard Backhaus, Domenico Colucci, Anne Haas,
Sonja Hausmanns, Alexander Marzahn,
Roman Scherer, Cornelia Theisen

Traduction, adaptation linguistique

Nathalie Cazier, Béatrice Roth, Christelle Hauer

Crédits photographiques

Aviaticfilms GmbH, Christoph Duepper,
EMC Industrial Group, Endress+Hauser,
Christoph Fein, Andreas Mader, Kristoff Meller,
Raffinerie Heide, Shutterstock, Stocksy,
Leah Tribbett with Leah Trib Productions

Graphique

Anton Hallmann / Sepia, 3st kommunikation

Conception, production, lithographie

3st kommunikation GmbH, Mayence / Allemagne

Impression

+siggset+ print & media AG, Albruck / Allemagne

changes paraît en allemand, anglais, chinois,
espagnol et français. Pour obtenir d'autres
exemplaires, veuillez envoyer un e-mail à
changes@endress.com.

Le numéro actuel est disponible en ligne sur
www.endress.com/changes

Impression climatiquement neutre



People for Process Automation

Endress+Hauser 