

# Gruau, l'esprit conquérant d'un carrossier automobile

par

■ Patrick Gruau ■

PDG du groupe Gruau

## En bref

Si vous croisez une ambulance, un véhicule de pompiers, un corbillard, un camion frigorifique..., vous avez de grandes chances de voir sur la carrosserie l'une des marques du groupe Gruau, leader européen de la carrosserie sur véhicule utilitaire. Depuis 1889, carrossier hippomobile puis automobile, l'entreprise familiale se veut innovante et conquérante, appuyant ses choix stratégiques sur une vision à moyen et long terme destinée à lui permettre de grandir plus vite que le marché. De retour de voyages au Japon et aux États-Unis, Patrick Gruau s'inspire du style de management participatif et initie, en 1988, son premier projet d'entreprise, partagé par tous les collaborateurs. Multispécialiste, multimarque, multisite, Gruau transforme cinquante mille véhicules par an et propose plus de vingt lignes de produits. Dans un métier difficile et en perpétuelle mutation, Gruau vise une croissance maîtrisée grâce à ses deux axes stratégiques majeurs : le développement à l'international et les solutions propres.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> décembre 2016) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • Ministère de la Culture et de la Communication, DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Le groupe Gruau est une entreprise familiale créée il y a cent vingt-sept ans, et je l'anime depuis trente et un ans. Le métier de la carrosserie sur véhicule utilitaire est méconnu du grand public. Il consiste à compléter les gammes des constructeurs automobiles en apportant aux véhicules professionnels les fonctionnalités dont les utilisateurs ont besoin. À partir d'un Citroën Jumper de 3,5 tonnes, par exemple, on peut aménager une ambulance, un véhicule frigorifique, un fourgon de police ou un véhicule de transport de personnes handicapées. Peu de gens savent que 100 % des semi-remorques et 40 à 50 % des véhicules utilitaires passent par les mains d'un carrossier.

### La carrosserie européenne et française

La carrosserie européenne est la plus compétitive au monde. Aux États-Unis, les semi-remorques sont des engins extrêmement lourds, hauts, avec des essieux rigides, qui ressemblent à ce qui se faisait ici il y a vingt ou trente ans. Les technologies utilisées ou les fonctionnalités en termes de sécurité active et passive, par exemple, sont bien plus avancées chez nous. Quant aux véhicules réfrigérés américains, ce sont des fourgons à peine isolés, avec une consommation d'énergie exorbitante. Dans le domaine de la chaîne du froid, c'est en France que la réglementation est la plus sévère, plus encore qu'en Allemagne.

Parmi les pays européens, les deux plus avancés en matière de carrosserie sont la France et l'Allemagne. Pour les poids lourds et les semi-remorques, c'est l'Allemagne qui vient en tête, mais pour les véhicules utilitaires, c'est la France. Notre pays est l'héritier d'une longue tradition qui s'est illustrée notamment par le fameux Citroën Type H ou par les estafettes Renault et les Peugeot J7 et J9.

En France, la carrosserie emploie un peu plus de vingt-trois mille salariés et totalise un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros, dont 22 % sont réalisés à l'exportation. La FFC (Fédération française de carrosserie industries et services) rassemble 90 % des entreprises du secteur. Celles-ci sont implantées surtout dans le Grand Ouest et dans la région de Lyon, autour des grandes usines de constructeurs de poids lourds (Saviem à Blainville, Berliet à Lyon).

La profession est très atomisée, avec environ quatre cents entreprises dont 80 % comptent moins de cent salariés. Elle est également très segmentée, à la fois par type de véhicule de base (véhicules utilitaires, véhicules industriels, remorques...), par marché (autocars, véhicules isothermes, bennes, fourgons grand volume) et par zone d'influence (régionale, nationale, européenne).

### Le positionnement de Gruau

Le groupe Gruau a adopté un positionnement original, celui de constructeur carrossier multispécialiste du véhicule utilitaire. Un tournant important a été pris en 1988, date à laquelle j'ai décidé de focaliser l'entreprise sur le véhicule utilitaire. Ceci supposait d'abandonner les cars grand tourisme et les poids lourds. Nous l'avons fait à regret, mais, objectivement, nous étions bien meilleurs dans l'utilitaire. Par ailleurs, ce secteur me paraissait offrir un plus grand avenir.

La plupart de nos concurrents sont spécialisés dans un seul domaine d'activité avec différents formats de véhicules. Par exemple, la société Lamberet fabrique uniquement des véhicules frigorifiques, mais aussi bien des 3,5 tonnes que des poids lourds ou des semi-remorques. La société Marrel construit des bennes de différentes tailles. Pour notre part, nous avons concentré notre activité sur les véhicules particuliers, les véhicules utilitaires jusqu'à 3,5 tonnes, mais avec une très grande diversité d'usages : véhicules de police, de gendarmerie, TPMR (transport de personnes à mobilité réduite), bennes, véhicules frigorifiques, véhicules funéraires, fourgons grand volume, plateaux, ambulances, vans à chevaux, etc.

Ces dernières années, nous avons étoffé nos activités dans le domaine du véhicule léger, c'est-à-dire des voitures particulières aménagées avec des équipements destinés à la police, à la gendarmerie, ou encore à des transports médicalisés. La plupart du temps, ces véhicules n'ont pas été conçus pour accueillir des équipements spécifiques, et installer ces derniers exige un savoir-faire assez pointu. Nous équipons également des motos et je peux vous assurer que gérer la compatibilité électromagnétique de différents systèmes électriques et électroniques sur ce type de véhicule est assez complexe.

## La concurrence

Sur chacune de nos lignes de produits, nous avons au moins trois ou quatre concurrents sur le territoire national, et il s'agit chaque fois d'acteurs faisant référence dans leur domaine.

Dans la compétition internationale, nous bénéficions d'un certain nombre d'atouts. Il y a trois ans, nous avons remporté un marché de mille cents ambulances destinées à l'armée algérienne. Nous étions trente-quatre concurrents au départ, dont des Canadiens, des Américains, des Brésiliens, des Allemands, des Turcs, etc.

## Quatre segments de clientèle

Nous avons fait le choix de nous orienter sur le *B to B*, c'est-à-dire de nous adresser exclusivement aux professionnels, à l'exception d'une spécialité *B to C* dédiée aux personnes handicapées. Nous n'intervenons pas dans le domaine du camping-car, par exemple, alors que c'est le produit le plus vendu parmi les utilitaires. Cette activité nécessiterait un réseau que nous n'avons pas et qui, aujourd'hui, serait trop coûteux à acquérir.

Nous comptons actuellement dix mille clients actifs, répartis en quatre grands segments représentant chacun 25% de notre chiffre d'affaires. Le premier segment, celui des distributeurs, comprend les concessionnaires des constructeurs automobiles et nos propres réseaux de distribution. Le deuxième correspond aux clients utilisateurs de type TPE ou artisans. Le troisième concerne les utilisateurs grands comptes. Le quatrième est celui des constructeurs automobiles. Au total, nous travaillons avec trente-quatre marques, qu'il s'agisse d'utilitaires ou de véhicules particuliers dont nous réalisons l'équipement : Citroën, Peugeot, Renault, Dacia, Fiat, Ford, Volkswagen, Skoda, BMW, Mercedes-Benz, Audi, Nissan, Toyota, Hyundai, Land-Rover, Subaru, Volvo, Mitsubishi, Man, Scania, Iveco, Daf, etc.

La répartition entre les segments est assez équilibrée, et chacun de ces quatre domaines présente ses propres spécificités. Avec les distributeurs, par exemple, le délai des commandes se compte en jours ou en semaines; avec les TPE et artisans, en mois; avec les grands comptes, nous signons des contrats annuels ou pluriannuels; enfin, avec les constructeurs, les contrats durent généralement huit à dix ans.

Les montants des investissements varient également en fonction des segments. Ils vont de quelques dizaines de milliers d'euros pour le premier segment à plusieurs dizaines de millions d'euros pour les contrats avec les constructeurs – à ceci près que, dans ce cas, ce n'est pas nous qui finançons les investissements, car les constructeurs tiennent à être propriétaires des outils de production.

Les formes de marketing sont également différentes : le marketing est centré sur la distribution avec les concessionnaires, sur les produits avec les TPE et artisans, sur les offres globales avec les grands comptes, sur le codéveloppement avec les constructeurs.

## Les métiers de Gruau

Le Groupe compte aujourd'hui 1 350 collaborateurs exerçant plus de quatre-vingts métiers, répartis entre la conception des véhicules, l'intégration des systèmes, l'industrialisation des produits, la commercialisation et la distribution. Nous employons de moins en moins de tôliers et de soudeurs et, lorsque nous devons en recruter, nous avons du mal à en trouver. En revanche, nous embauchons des mécatroniciens ou encore des trajectoristes,

c'est-à-dire des personnes chargées de calculer les trajectoires des robots. Notre entrée dans le monde du véhicule électrique nous a également conduits à élargir notre palette de métiers.

La R&D a fait son apparition dans l'entreprise en 1955, à l'occasion d'une commande de deux cent cinquante autocars pour l'Armée de l'air. Jusqu'alors, les compagnons dessinaient les carrosseries à même le sol, avec de grandes règles à l'échelle 1. D'une certaine façon, la dynamique de l'amélioration continue existait déjà dans l'entreprise : quand un client corse commandait trois autocars à mon grand-père, le troisième était plus performant que le premier, mais du coup, l'interchangeabilité des pièces n'était pas assurée... Lorsque l'Armée de l'air a passé sa commande, elle a exigé que les mêmes pièces de rechange puissent être utilisées sur l'ensemble des véhicules. C'est ce qui a conduit à la création d'un bureau d'études.

Aujourd'hui, 10 % de nos effectifs sont dédiés à la R&D. Lorsqu'un constructeur sort un nouveau véhicule, nous devons être capables de proposer en même temps une gamme complète d'ambulances, de camions frigorifiques, de véhicules TPMR, etc. Heureusement, nous entretenons avec les constructeurs des relations étroites qui nous permettent d'être "dans le secret des dieux" deux ou trois ans en amont. Nous pouvons ainsi synchroniser notre offre avec la leur et anticiper sur les investissements.

À l'autre bout de la chaîne, 10 % de nos effectifs se consacrent au commerce national et international. Nous nous définissons comme un multispécialiste et il est très important qu'un client souhaitant acheter une ambulance trouve en face de lui une équipe spécialisée qui, du matin au soir, ne s'occupe que d'ambulances.

La distribution est l'un de nos métiers ayant connu le plus fort développement ces dernières années. Nous avons mis en place notre propre réseau de distributeurs et nous sommes désormais capables de produire des carrosseries en kit qui leur permettent de répondre avec davantage de réactivité aux demandes de leurs clients. Nous pouvons désormais fournir à distance aussi bien des véhicules frigorifiques que des bennes, des cabines approfondies ou d'autres produits. C'est un atout important non seulement pour la France, mais aussi et surtout pour la vente à l'export.

## L'innovation

Nous mettons en œuvre trois grands types d'innovation.

### *Les innovations technologiques*

Les innovations technologiques donnent lieu à de nouveaux produits, à de nouveaux modes de production ou à de nouvelles organisations. Une de nos grandes innovations technologiques a été le Microbus, un autobus électrique de petite taille destiné à desservir les quartiers piétonniers et les petites rues de Paris. Nous sommes partis d'une feuille blanche, avec un cahier des charges défini en quelques lignes par le directeur de la R&D de la RATP.

Le Microbus a été la première matérialisation de notre savoir-faire dans les véhicules électriques. Depuis, nous avons cédé cette activité, mais elle nous a donné des idées pour la suite. Aujourd'hui, nous proposons une gamme complète de véhicules utilitaires électriques de 3,5 tonnes, dans des secteurs aussi variés que le transport frigorifique, la messagerie, les bennes, les ambulances ou le funéraire.

Autre exemple d'innovation, le rallongement des Kangoo grand volume par collage. À l'époque de mon grand-père, les véhicules étaient rallongés par soudage, mais le découpage de la tôle n'était pas une solution idéale en matière de prévention de la corrosion. Pour éviter de dégrader les qualités originelles du véhicule, nous avons mis au point une technique de collage qui a été utilisée sur cinquante-quatre mille Kangoo.

### *Les innovations d'usage*

Les innovations d'usage représentent près de 95 % de nos innovations et reposent sur l'importance que nous accordons à l'écoute des clients. Récemment, par exemple, nous avons envoyé deux personnes passer une journée aux côtés d'afficheurs de chez JCDecaux, l'une sur les Champs-Élysées et l'autre à Saint-Denis.

Cette expérimentation sur le terrain nous a permis de mieux comprendre les besoins des afficheurs et de proposer au gestionnaire du parc de véhicules un aménagement intérieur complètement différent de l'ancien modèle.

Autre exemple, toujours grâce à notre écoute des clients, nous avons compris que, pour les entreprises du BTP, il serait utile de pouvoir transporter les équipiers sur le chantier, en toute sécurité, avec des ceintures trois points, mais aussi de pouvoir utiliser le même véhicule pour transporter ensuite des marchandises. Nous avons donc conçu une cabine approfondie repliable, avec une rangée de sièges que l'on peut basculer vers l'avant en trois secondes. Nous avons fait breveter cette innovation en 1982 et, depuis, elle équipe toutes les fourgonnettes européennes, que ce soit sur des Kangoo, des Berlingo, des Partner, ou encore le NV 200 de Nissan. Cette innovation paraît toute simple – comme, souvent, les meilleures innovations –, mais elle est et restera une *success story* pour Gruau.

### *Les innovations dans les services*

Dans le domaine des innovations de services, il nous reste beaucoup de progrès à faire, mais nous avons d'ores et déjà mis en place des services de location, de maintenance préventive, de livraison de véhicules clé en main sur site, ou encore de vente de véhicules d'occasion.

## **Le management**

En 1986, je me suis rendu au Japon, où j'ai visité des entreprises très différentes (Toyota, la Tokai Bank, les chantiers navals de Kobé...). Je me suis rendu compte que toutes ces entreprises, leaders dans leur domaine, avaient adopté le management par la qualité totale, avec une dynamique d'amélioration continue reposant sur des cercles de qualité et, de façon générale, sur le travail collaboratif.

Autre point commun, elles avaient toutes mis en place un vrai projet d'entreprise. Dès 1986, par exemple, Toyota s'était fixé pour objectif de devenir le numéro un mondial de son domaine. Or, à l'époque, ce constructeur ne produisait pas des voitures d'une grande qualité et devait faire face aux trois colosses américains, General Motors, Ford et Chrysler. Mais aujourd'hui, Toyota a bel et bien atteint son objectif.

Troisième point commun à toutes ces entreprises, elles veillaient à la sécurité et au bien-être de leurs collaborateurs et leur offraient un environnement de qualité, ce qui leur permettait d'exiger en retour un travail performant.

Au départ, je me demandais si ce mode de management n'était pas intimement lié à la culture japonaise. Constatant qu'il était également mis en œuvre aux États-Unis, où il donnait de bons résultats, j'ai décidé de m'en inspirer.

Cela n'allait pas vraiment de soi car, dans l'histoire du groupe Gruau, le management avait toujours été très directif. Tous les matins, mon grand-père prenait une série de décisions et, le soir, contrôlait leur bonne exécution. Cette méthode avait bien fonctionné, mais, n'ayant que 28 ans lorsque j'ai repris les rênes de l'entreprise, il me paraissait clair que je ne pourrais pas employer le même type de management. De plus, cela ne correspondait pas à ma personnalité. Par nature, je préfère le travail d'équipe.

Nous avons donc lancé un premier projet d'entreprise en 1988. Désormais, tous les cinq ou sept ans, nous remettons à plat ce projet et nous construisons une vision partagée avec l'ensemble des collaborateurs. C'est à moi qu'il revient de fixer l'objectif stratégique, mais nous réfléchissons tous ensemble à la façon dont nous allons l'atteindre. Pour notre dernier projet d'entreprise, qui court de 2010 à 2017, nous avons investi pas moins de huit mille heures de travail, soit huit heures en moyenne par collaborateur.

J'attache également une très grande importance au bien-être au travail. Nous consacrons en permanence un budget à l'amélioration des conditions de travail et aussi à la mise en place d'activités parfois insolites dans l'entreprise. À la demande des salariés, nous organisons, par exemple, des cours de danse ou des cours de chant. Nous avons même accueilli une pièce de théâtre à l'usine de Laval.

Cette opération relève par ailleurs d'une autre dimension importante de notre projet d'entreprise, l'implication dans la vie de la cité. Chaque fois que des collaborateurs prennent des initiatives personnelles ou s'engagent,

par exemple, dans un club sportif ou une association, l'entreprise les soutient. Nous avons également un partenariat avec les élèves-ingénieurs de l'établissement de l'ESTACA (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile) de Laval : l'an prochain, ils veulent essayer de battre un record de vitesse avec un *streamliner* sur le lac de Bonneville, et nos équipes des bureaux d'études leur donnent un coup de main.

Ce mode de management a le grand mérite d'amener l'ensemble des collaborateurs à travailler dans la même direction. Beaucoup d'entreprises sont freinées dans leur élan par les dissensions internes. Chez Gruau, le cap est clairement défini et chacun est invité à canaliser son énergie dans cette direction.

## La crise de 2009

Le marché des véhicules utilitaires est relativement stable. Pendant longtemps, une mauvaise année se traduisait par une baisse de marché maximum de 5% et une bonne année par une augmentation maximum de 5%. Les *business plans* étaient vite construits! Cependant, lors de la crise de 2009, le secteur des véhicules utilitaires a enregistré une chute de 30%. La baisse a été encore plus forte sur le marché des poids lourds (40%) et sur celui des semi-remorques (50%). Même quand vous êtes un excellent gestionnaire, vous pouvez difficilement survivre à de tels effondrements. Beaucoup d'entreprises du secteur ont changé de mains ou même disparu au cours de cette période.

Chez Gruau, nous avons connu en 2009 une baisse de 24% du chiffre d'affaires et certains constructeurs automobiles repoussaient les échéances des règlements. Je dois rendre hommage à nos dirigeants politiques de l'époque, en particulier le Premier ministre, François Fillon, qui a décidé que l'État prêterait 3 milliards d'euros à chacun des deux grands constructeurs français. Cette mesure courageuse, qui a eu le mérite supplémentaire d'être prise rapidement, a probablement sauvé la filière automobile française d'un effet de dominos qui aurait pu lui être fatal. De plus, ce prêt, dont le taux n'était pas désavantageux pour l'État, a pu être remboursé dans les deux ou trois ans qui ont suivi, et tout le monde y a trouvé son compte.

Nous avons ainsi largement limité les licenciements, qui sont intervenus en dernier recours. Dix-huit salariés sur les mille collaborateurs ont toutefois malheureusement été touchés. Notre culture d'entreprise accorde une place centrale au capital humain et nous avons pu éviter les licenciements grâce au fait que nous employons en permanence 20% de personnel temporaire. Cette marge de manœuvre nous permet d'assurer une certaine flexibilité en temps de crise, sans toutefois risquer de mettre en défaut la productivité des usines ni la qualité de la fabrication par un recours excessif à du personnel non formé. Le départ de trop nombreux collaborateurs pourrait en effet entraîner une perte de savoir-faire.

## La nécessité de grandir

En trente ans, le marché de la carrosserie de véhicule utilitaire a progressé de 37% et notre chiffre d'affaires a été multiplié par quinze. Au cours des dix dernières années, en revanche, ce marché a baissé de 11%, ce qui ne nous a pas empêchés de doubler notre chiffre d'affaires, passant de 103 à 205 millions d'euros. Dans chacun de nos domaines d'activité, nous sommes devenus le numéro un ou deux en Europe.

Notre objectif pour les cinq ans qui viennent est de doubler encore ce chiffre afin d'atteindre 400 millions d'euros d'ici 2022 et de figurer parmi les deux ou trois premiers acteurs à l'échelle mondiale. Pour y parvenir, nous nous appuyerons à la fois sur la croissance externe et sur la croissance interne.

Nous avons identifié trois grands leviers de croissance interne. Le premier est le développement du véhicule électrique, sur lequel nous avons beaucoup investi. Le deuxième concerne les produits constructeurs. Le troisième levier est le développement à l'international, à travers des joint-ventures que nous sommes en train de lancer et qui s'accompagneront également d'un certain nombre d'acquisitions.

Nous cibons en particulier l'Amérique du Nord. Avant 2010, on ne trouvait aucun véhicule utilitaire européen aux États-Unis. C'est à Mercedes que revient le mérite d'avoir exporté les premiers véhicules dans ce pays,

au travers d'usines "tournevis", c'est-à-dire sous la forme de produits en CKD (*Complete Knock Down*). Depuis que les Américains ont goûté aux véhicules utilitaires européens, qu'il s'agisse de camping-cars ou d'ambulances, le marché est en train d'exploser.

Nous avons déjà des établissements à Chicago, à Barcelone, en Pologne, en Algérie, mais également des actions en cours ou des projets au Canada, en Angleterre, au Brésil, en Afrique, en Inde, en Australie et en Chine.

## La question de la transmission

J'ai 60 ans et trois enfants : une fille âgée de 33 ans et une autre âgée de 25 ans, qui ne travaillent pas dans l'entreprise mais pourraient éventuellement y revenir, et un fils de 31 ans qui est déjà présent dans le Groupe. Il est sans doute encore trop tôt pour organiser la transmission, mais s'il s'avérait que celle-ci ne puisse pas se faire au sein de la famille, je me suis engagé vis-à-vis des collaborateurs à ce que le Groupe soit repris par des cadres de Gruau ou par un autre groupe industriel.

## Débat



### La structure du capital

**Un intervenant :** *Quelle est la structure du capital ?*

**Patrick Gruau :** Je détiens à titre personnel 65 % des parts, le reste appartenant à Bpifrance et à trois sociétés d'investissement de fonds régionaux. Certains cadres d'entreprise participent également au capital.

**Int. :** *Souvent, après quelques générations, les groupes familiaux se retrouvent avec des dizaines, voire des centaines d'actionnaires. Comment une entreprise créée il y a cent vingt-sept ans peut-elle avoir un seul actionnaire familial ?*

**P. G. :** Mes prédécesseurs ont eu la sagesse, à chaque génération, de reconcentrer le capital, et j'ai fait de même.

### La multiplicité des sites

**Int. :** *La multiplicité de vos sites résulte-t-elle de vos différentes acquisitions ou a-t-elle d'autres motivations ?*

**P. G. :** Une partie de nos implantations est liée aux acquisitions que nous avons réalisées pour nous renforcer dans telle ou telle spécialité. C'est ce qui a motivé le rachat de Sanicar, par exemple, une entreprise située en Isère et spécialisée dans les ambulances.

D'autres répondent à un besoin de proximité. Nous nous sommes installés à Barcelone parce que l'appel d'offres de Renault auquel nous avons répondu exigeait que le partenaire soit présent dans un rayon de trente kilomètres autour de l'usine.

## Le partage des savoir-faire

**Int. :** *Compte tenu de la dispersion de vos sites, comment réussissez-vous à partager les savoir-faire au sein du Groupe ?*

**P. G. :** Nous organisons chaque année des rencontres thématiques entre acheteurs, DRH, comptables ou encore producteurs, afin qu'ils mettent en commun leurs bonnes pratiques.

Les échanges se font aussi à l'occasion de commandes importantes. L'une des raisons pour lesquelles nous avons remporté l'appel d'offres sur les mille cents ambulances algériennes est que nous proposons un délai de livraison beaucoup plus court que ceux de nos concurrents. Pour cela, nous avons réparti le travail entre trois sites, qui ont ainsi été amenés à communiquer énormément entre eux. En fonction des besoins, il nous arrive aussi de déplacer des personnes d'un site à l'autre, particulièrement dans le Grand Ouest, où les distances entre les différents établissements permettent presque toujours de rentrer chez soi le soir, ou au moins le week-end.

## L'unité dans la diversité

**Int. :** *Vous fabriquez des produits extrêmement variés. Sur quoi repose l'unité de l'entreprise ?*

**P. G. :** Une benne et un minicar peuvent paraître des objets très différents l'un de l'autre, mais tous deux sont des véhicules de 3,5 tonnes. Ils ont par ailleurs le même mode de commercialisation. Allez chez votre concessionnaire et renseignez-vous sur les véhicules utilitaires : si nos commerciaux ont bien fait leur travail, votre interlocuteur doit avoir sur son bureau un catalogue Gruau présentant l'ensemble de nos produits.

Mais ce qui contribue sans doute le plus à l'unité de l'entreprise, c'est la place que nous donnons au travail en équipe. Selon la formule bien connue, « *travailler seul permet d'aller plus vite, mais travailler en équipe permet d'aller plus loin* ».

Non seulement nous pratiquons cette méthode de travail collectif en interne, mais nous y associons nos clients. C'est vital dans notre métier, car notre plus-value repose sur notre connaissance extrêmement approfondie des besoins de nos clients.

## L'intégration des sociétés rachetées

**Int. :** *Comment avez-vous réussi à intégrer les sociétés que vous avez rachetées et à leur faire partager vos valeurs ?*

**P. G. :** Chaque cas a été différent, en fonction de l'état des lieux de chaque entreprise. La société Labbé, par exemple, avait été traumatisée par des rachats précédents. Il m'a fallu cinq ans pour obtenir la confiance des collaborateurs. La situation s'est débloquée le jour où j'ai organisé une opération portes-ouvertes dans l'usine de Laval et affrété des autocars pour y conduire l'ensemble des salariés, y compris ceux du groupe Labbé. En venant sur place, ils ont mieux compris comment l'entreprise fonctionnait, d'autant que ce n'était pas moi qui leur expliquais notre mode de management, mais les salariés de Laval. Désormais, lorsque nous réalisons une opération de croissance externe, nous organisons au plus vite ce type de visite.

À l'inverse, pour l'une des sociétés que nous avons acquise en Vendée, l'intégration a été des plus faciles. C'était de la brioche... vendéenne ! Tout s'est passé en douceur et en moins d'un an.

La réussite de l'intégration dépend aussi de la qualité du manager placé à la tête de la nouvelle filiale. Certains de mes collaborateurs de Laval ont déjà mené à bien quatre intégrations ! Ce sont mes "apôtres", ils portent la bonne parole lors des acquisitions. Et tout est une affaire d'hommes et de rencontres. Si nous partageons les mêmes valeurs, c'est plus simple.

**Int. :** *Quand vous rachetez une entreprise en difficulté, quel délai maximum vous accordez-vous pour rentabiliser l'investissement ?*

**P. G. :** J'estime que le retour à l'équilibre doit se faire en cinq ans. Pour notre première acquisition, située à Paris, il n'a pris que trois ans. Mon expert-comptable de l'époque ne croyait pas à cette opération et y était opposé.

Il se trouve que j'avais été moi-même commercial en région parisienne et que j'avais pu mesurer en quoi cette acquisition était stratégique. Cette société a représenté pendant dix ans l'une des plus fortes rentabilités du Groupe. Entre-temps, j'ai changé d'expert-comptable...

Nous rencontrons aussi des cas plus difficiles, mais cela fait partie des défis que nous, les industriels, sommes prêts à relever, au moins à certains moments.

**Int. :** *Quels sont vos objectifs en termes de rentabilité?*

**P. G. :** Dans notre projet d'entreprise, nous visons un résultat d'exploitation de 7%, ce qui est indispensable pour financer nos investissements. Nous avons atteint de façon récurrente le taux de 6% avant la crise de 2009 et nous avons réussi à garder un résultat positif pendant la crise, ce que je considère comme un exploit. Aujourd'hui, nous ne sommes plus très loin de retrouver ce taux de 6%.

## L'innovation

**Int. :** *Vous consacrez des ressources importantes à la R&D. Parvenez-vous à faire payer vos innovations à vos clients?*

**P. G. :** Oui, dans le cas des constructeurs automobiles, cela fait partie du contrat. Lorsqu'il s'agit d'innovations sur lesquelles nous avons déposé des brevets et qu'ils ne peuvent pas trouver d'équivalent ailleurs, ils n'ont pas trop le choix. Cela a été le cas pour le rallongement du Kangoo par collage ou pour la cabine approfondie, que nous avons vendue à la fois à Fiat, Renault, Peugeot et Nissan. Mais quand nous ne réussissons pas à faire payer à un client 100 ou 200 euros de plus pour une innovation, cela signifie souvent que, malheureusement, l'innovation en question n'est pas très intéressante ni différenciante...

## Les recrutements

**Int. :** *Participez-vous aux recrutements?*

**P. G. :** Le recrutement est l'acte le plus "engageant" d'un manager. J'ai vu des équipes se transformer du tout au tout grâce à la qualité de leur responsable. Nous apportons donc énormément de soin à la sélection de nos cadres, en nous appuyant sur des cabinets de recrutement qui connaissent par cœur notre projet d'entreprise et notre système de valeurs. En ce moment, nous sommes en train de chercher un successeur à notre directeur administratif et financier (DAF). J'ai passé trois heures et demie avec l'un des candidats. Notre DAF l'avait déjà rencontré pendant deux heures pour le tester sur les aspects techniques. Pour ma part, je m'attache surtout à identifier le type de personnalité que j'ai en face de moi et à comprendre s'il peut s'établir une corrélation entre cette personne et notre système de valeurs. Si un candidat se montre hyper-compétent mais que j'ai des doutes sur sa capacité à travailler en équipe, c'est rédhibitoire. En cela, notre projet d'entreprise et les valeurs qu'il porte constituent un bon outil de recrutement.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Patrick Gruau** : président du groupe Gruau depuis 1985. Il représente le cinquième capitaine de la lignée Gruau. Passionné par le monde automobile sous toutes ses formes, homme de communication et de réseaux, fervent partisan du management collaboratif, il pilote son groupe avec un projet d'entreprise qui privilégie le long terme. Sa logique industrielle et humaine mise au service des 1 350 collaborateurs du Groupe ainsi que son engagement sociétal priment sur une logique purement financière. Très impliqué dans son environnement, il participe à l'activité de nombreuses structures syndicales, patronales, professionnelles (MEDEF, Union des Industries Métallurgiques de la Mayenne, CCI, APM, Fédération Française de la Carrosserie...) et sportives (il est président-adjoint de l'Automobile Club de l'Ouest).

---

Diffusion décembre 2016

---