

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires
(liste au 1^{er} avril 2003)

GRIMAUD
L'INDUSTRIE RURALE À LA CONQUÊTE DU MONDE

par

Joseph GRIMAUD

Directeur du directoire

Frédéric GRIMAUD

Président du directoire

de Grimaud La Corbière SA

Séance du 5 février 2003 (14^{ème} séance)
Compte rendu rédigé par Élisabeth Réva

En bref

L'histoire de l'entreprise Grimaud est une histoire de famille. Elle puise ses racines dans la culture paysanne et catholique de deux frères, Bernard et Joseph Grimaud, élevés au cœur du Choletais dans l'amour du savoir et du travail bien fait. En une génération, ils ont transformé la petite ferme paternelle en une entreprise prospère, numéro un mondial en aviculture. Leur intuition que la sélection génétique allait révolutionner leur métier s'est révélée si juste que l'entreprise est devenue leader du canard en Chine ! Fort de la leçon, Frédéric, le fils de Joseph, parie aujourd'hui sur les biotechnologies, ouvrant ainsi une nouvelle période, marquée par un désinvestissement du groupe de son premier métier. Depuis les années 1960, bien du chemin a été parcouru, sans que jamais ni les épreuves ni les succès n'aient eu raison de la volonté des dirigeants Grimaud de faire toujours mieux.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Joseph et Frédéric GRIMAUD

Joseph GRIMAUD : L'histoire de l'entreprise Grimaud a commencé dans les années 1960. Elle est étroitement enracinée dans notre vécu familial. C'est pourquoi, avant de vous en faire le récit, nous allons, Frédéric, mon fils aîné, et moi-même, vous expliquer qui nous sommes et d'où nous venons.

Une histoire de famille

J'ai soixante-deux ans, je suis marié et père de cinq enfants. Fils d'un paysan du sud du Maine-et-Loire, moi-même paysan, j'ai cofondé avec mon frère et nos deux épouses le groupe familial, devenu au fil du temps leader dans l'aviculture par la sélection génétique.

Je ne crois pas qu'il existe quelqu'un de plus autodidacte que moi ! J'ai quitté l'école primaire à quatorze ans, en 1954. Mes parents, de petits agriculteurs fermiers, ne pouvaient pas offrir le collège à leurs sept enfants, dont j'étais le plus jeune. Nous rentrions donc très tôt dans le monde des adultes et du travail. Trois valeurs fortes dominaient à la maison : la foi chrétienne, la lecture et les cours par correspondance. Ces derniers étaient synonymes de promotion sociale et entretenaient entre nous une saine émulation. J'ai suivi pendant plusieurs années les cours du CERCA, le Centre d'études rurales par correspondance d'Angers, rattaché à l'Université catholique de la ville. Les mouvements d'action catholique m'offraient par ailleurs des occasions de réflexion et d'étude au service de nos convictions.

Frédéric GRIMAUD : J'ai 38 ans, je suis marié et père de trois enfants. Comme Joseph, mon parcours est celui d'un autodidacte. Ma scolarité a été laborieuse, mais les efforts de ma mère ont eu raison de mon rejet du monde scolaire. Je garde un souvenir mémorable de l'apprentissage des multiplications avec des carrés de chocolat ! Mon enfance, très heureuse, a été bercée des échecs et des succès de l'aventure industrielle familiale, commencée en 1968. J'avais quatre ans alors, et j'ai vécu avec intensité le démarrage de l'entreprise et tous ses à-côtés émotionnels.

La rencontre de ma femme, à dix-sept ans, a été décisive. C'est grâce à elle que je me suis construit. Elle a su très tôt qu'elle voulait devenir professeur de gymnastique et m'a enseigné une valeur fondamentale : "un esprit sain dans un corps sain". Pour ne pas la perdre, j'ai décidé de la suivre. Après mon bac, obtenu avec difficulté, j'ai donc fait un an et demi d'éducation physique.

À vingt ans, j'avais de l'ambition, mais je ne savais toujours pas très bien quelle était ma voie. Après une période aventureuse de voyages en Afrique, j'ai décidé de me plonger dans des livres de management et découvert qu'ils illustraient parfaitement des évidences que j'avais pu observer dans l'entreprise familiale, sur l'homme comme facteur-clé de succès notamment. J'ai décidé alors de créer ma propre société, spécialisée dans l'animation et la valorisation des ressources humaines au service de projets d'entreprises. Plusieurs entrepreneurs du Choletais m'ont fait confiance. En faisant mes premières armes chez eux, j'ai accompli ma véritable formation.

Lorsque mon oncle est décédé, au milieu des années 1980, mon père m'a proposé de travailler avec lui. Je ne m'en sentais pas capable à l'époque, j'ai donc refusé. Sa seconde tentative a été plus fructueuse, puisque j'ai accepté de le rejoindre, d'abord à mi-temps, puis à temps complet à partir de 1987. Il ne m'a finalement pas été difficile d'abandonner la société que j'avais créée pour rejoindre l'entreprise familiale : le challenge était trop beau, l'aventure industrielle trop brillante. L'entreprise Grimaud était une référence dans le secteur ; il aurait été dommage de rater cette opportunité, d'autant qu'il existait à l'époque une grande complicité entre mon père et moi, que le temps n'a jamais démentie. Pendant toutes ces années où nous avons travaillé l'un à côté de l'autre, nous ne nous sommes jamais affrontés.

Notre relation n'est pas basée sur l'autorité. Joseph est mon père, mais aussi un associé et un ami.

Les premières pages

Joseph GRIMAUD : Au début des années 1960, la question de la succession de mon père s'est posée en même temps que celle de mon avenir professionnel. L'aventure dans laquelle nous nous sommes lancés alors, mon frère Bernard et moi, ainsi que nos deux épouses, était loin d'être écrite.

Au début, le canard...

Nous étions à cette époque à la tête de trente malheureux hectares en fermage détenus par une comtesse qui regardait d'un mauvais œil notre expansion. Forts de son accord verbal, nous avons construit de nouveaux bâtiments sur le terrain de la ferme paternelle, mais sans permis administratif officiel. Nous avons finalement usé de cet argument pour obliger notre propriétaire à nous vendre sa terre : à moins que nous ne l'achetions, n'était-elle pas dévalorisée par ces aménagements récents ?

Lorsque nous avons décidé de créer notre propre entreprise, nous étions à l'évidence guidés par un impératif alimentaire. Jeunes mariés, nous devons bien trouver un métier pour nourrir notre famille, la ferme familiale n'y suffisant plus. Mais nous avons aussi, les uns et les autres, une certaine envie d'entreprendre.

Pourquoi avons-nous choisi la reproduction et l'accoupage de canards ? Lorsque mon frère et moi avons demandé conseil à notre père, au moment de nous lancer, il nous a dit, plein de sagesse, après un temps de réflexion : « *Les gars, faites donc du canard ! Il en manque tout le temps...* » Voilà l'étude de marché sur laquelle nous nous sommes appuyés ! Lorsque nous étions jeunes, mon père achetait quelquefois aux moines d'une abbaye située non loin de chez nous des canetons qu'il élevait et engraisait pour les vendre sur le marché. C'est ainsi qu'il avait pu observer que la demande était supérieure à l'offre ! J'avais écrit à des revues professionnelles et lu de nombreux ouvrages spécialisés. Nulle part il n'était écrit qu'il y avait un avenir dans la production et la vente de canetons d'un jour, et pourtant... Le bon sens de notre père ne nous a pas trompés. Nous avons acquis notre premier troupeau de canards auprès de cette abbaye, ainsi qu'un savoir-faire, à force d'insistance auprès des frères... L'entreprise Grimaud était née. Elle a rapidement atteint la centaine d'employés et regroupe actuellement huit cent cinquante personnes à travers le monde !

Dès son démarrage, pourtant, elle a dû affronter de premières désillusions. Un problème de reproduction causé par une erreur d'alimentation est survenu en 1968. Peu de temps après, une incursion dans le secteur de la pintade s'est soldée par un échec, pour des raisons contractuelles. Inutile de dire que les banques nous ont alors fermé leurs portes ! Toutefois, la formalisation de partenariats avec des instituts de recherche et le recrutement de cadres de haut niveau nous ont permis, au cours de la décennie suivante, de consolider notre développement.

Puis vint la génétique

Lorsque nous sommes allés trouver les chercheurs de l'INRA, en 1970, pour leur proposer de construire avec eux une génétique du canard, nous nous sommes entendu dire : « *La génétique, ça coûte très cher et ce n'est jamais terminé* » ! Cela ne nous a pas découragés. À l'époque, aucun travail de ce type n'avait encore été mené dans le monde. Nous avons la conviction qu'il n'y avait pas d'avenir pour notre produit s'il ne bénéficiait pas des technologies le rendant progressivement plus performant et adapté aux besoins du consommateur ; nous avons fini par convaincre nos interlocuteurs.

Nous étions désormais en mesure de développer un second métier : après la reproduction et l'accoupage, la sélection de volaille de canard de qualité. Nous nous attaquions alors à un

travail de longue haleine. Quatre générations sont en effet nécessaires pour qu'un caractère se manifeste : la sélection génétique est développée sur les lignées pures, dont sont issus les grands-parents, puis les reproducteurs, et enfin les canards commercialisés. Autant dire que nous devons imaginer aujourd'hui quel canard le consommateur souhaitera manger dans dix ans. Il y a trente-cinq ans, les volailles étaient vendues entières ; aujourd'hui, on achète des portions, d'où l'intérêt de produire des animaux adaptés à la découpe. Les produits doivent être plus lourds, pour la rentabiliser, mais aussi moins gras, pour séduire le consommateur.

Le fait de devenir sélectionneurs sur le canard de Barbarie a constitué un très fort facteur de développement pour l'entreprise. Notre partenariat avec la recherche agronomique, renforcé un peu plus tard par un accord avec l'institut Mérieux pour la mise au point de vaccins viraux indispensables dans l'élevage de canards, a permis une confrontation de cultures extrêmement enrichissante. Elle s'est poursuivie ensuite par des travaux sur le lapin et le pigeon : nous avons axé notre diversification sur des produits de niche faute des moyens économiques suffisants pour affronter les grands industriels sévissant dans la dinde et le poulet.

Sans oublier les hommes

Au cours des années 1970, concomitamment à ces travaux sur la sélection génétique généalogique, nous avons embauché les premiers cadres de l'entreprise, plus compétents que nous dans leurs spécialités. Cela peut sembler banal et naturel, mais c'est loin d'être le cas. Je connais bon nombre de chefs d'entreprise qui refusent le partage de la connaissance pour conserver ce qu'ils croient être leur pouvoir... Mais rien n'est jamais gagné d'avance et un entrepreneur se doit de cultiver deux qualités : la volonté et l'humilité.

Entre 1972 et 1987, le taux de croissance annuelle de l'entreprise, son résultat courant avant impôts et le taux d'investissement sur chiffre d'affaires étaient à deux chiffres. Pendant cette période, nous sommes passés de vingt à cent cinquante salariés.

Chapitres suivants

Frédéric GRIMAUD : Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, en 1987, une nouvelle page s'ouvrait pour elle. Après la création, les premières désillusions et la croissance accélérée, elle entrait en effet dans une période importante de son histoire : la première grande crise de croissance, causée par un environnement économique défavorable. En un an, ses volumes et ses prix ont chuté respectivement de 25 % et de 35 % ; les niveaux de profit sont devenus négatifs. Tout le fonctionnement de l'entreprise en a été ébranlé, mais nous avons su tirer les enseignements de ce passage à vide. Il nous a fallu deux ans pour retrouver une croissance raisonnée.

Dans la cour des grands

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons systématiquement réinvesti tous les profits de l'entreprise dans son développement. C'est grâce à cette politique, qui lui a permis d'accumuler des réserves financières, qu'elle a pu, au début des années 1990, racheter ses deux principaux concurrents, également ébranlés par la conjoncture économique.

Ces opérations de croissance externe se sont déroulées dans des conditions très différentes. Dans le premier cas, le rachat de l'entreprise s'est effectué contre la volonté de son fondateur, alors même qu'il restait dans le capital pour une participation minoritaire d'environ 30 %. Il n'a pas été facile d'apprendre à des équipes autrefois concurrentes à travailler ensemble. Pour nous-mêmes, cadres dirigeants, le choc culturel a été important : il nous a fallu coopérer avec un nouvel associé au mode de fonctionnement très différent du nôtre. La seconde opération s'est révélée plus simple : elle concernait un concurrent décidé à céder son entreprise ; nous avons eu les mains tout à fait libres.

Devenus leaders français et mondiaux dans nos spécialités, nous savions fort bien que cette position était précaire. Afin de la consolider, nous avons donc décidé d'accélérer de manière déterminée notre développement international.

À la conquête du monde

Dès les années 1970, l'entreprise s'était lancée dans une stratégie d'internationalisation : elle ne pouvait prétendre être sélectionneur d'une espèce sans atteindre une dimension mondiale, d'ailleurs seule à même de rentabiliser ses travaux de recherche. En 1973, elle a participé à sa première exposition internationale. Au cours des années qui ont suivi, plusieurs filiales ont vu le jour, en Allemagne, aux États-Unis et en Italie.

Deux décennies plus tard, nous avons poursuivi cette politique autour de quatre axes complémentaires. Au démarrage, l'export est un luxe : il est risqué et cher. Il nous a donc paru important, tout d'abord, de conforter notre position sur le marché domestique. Ensuite, nous avons envoyé des globe-trotters de par le monde prospecter les zones à potentiel de marché. Leur mission n'était pas rentable en tant que telle mais elle était fondamentale pour connaître et comprendre les besoins des autres pays. La troisième phase a consisté, en 1993, à installer des bureaux commerciaux en Espagne, en Europe centrale, en Chine et en Malaisie, en nous appuyant sur du personnel local, seul capable de conduire un management adapté à la culture nationale et de développer les ventes. Enfin, dernier axe du dispositif, nous avons décidé de relocaliser la production à proximité de nos clients étrangers. Parce que nos produits sont plus fragiles que les salades – nous n'avons que trente heures pour livrer les canetons dans la ferme d'accueil –, le fret aérien ne constituait pas, en effet, une solution pérenne. Nous avons donc créé en Allemagne, en Italie, en Chine, en Malaisie et aux États-Unis des sociétés destinées à produire pour le marché local.

Parce qu'elle propose du sur mesure, l'entreprise Grimaud a réussi l'exploit de devenir leader du canard en Chine ! Et pourtant, les produits chinois n'ont rien à voir avec les produits européens. La sélection génétique réalisée à partir du cahier des charges du marché chinois est effectuée en France, dans l'un de nos cinq centres de recherche ; nous l'exportons sous forme de grands-parents, démultipliés sur place en reproducteurs à leur tour vendus aux producteurs chinois.

Les biotechnologies : un nouveau défi

Pour accompagner davantage la croissance du groupe, et sans aucune pression de la part de nos clients, nous avons décidé, en 1993, d'engager une démarche de certification ISO 9 001. Elle a abouti en 1995 et nous avons reçu, deux ans plus tard, le prix national de la qualité décerné par le ministère de l'Industrie. Nous n'étions pas peu fiers, en tant qu'agriculteurs, de ces succès ! Ils nous ont permis d'aborder dans de bonnes conditions une nouvelle période, tout aussi pleine de défis que les précédentes.

La renégociation des accords du GATT, en 1994, a marqué un tournant pour notre activité. La France y a fait le choix de son industrie au détriment de l'agriculture ; notre compétitivité en est sortie considérablement affaiblie. Les crises de la vache folle et de la fièvre aphteuse survenues peu après ont paradoxalement aggravé les choses, en reportant le problème à plus tard. La méfiance des consommateurs à l'égard du bœuf nous a fait profiter, entre 1995 et 2000, d'une extraordinaire embellie, masquant la baisse structurelle de notre activité de producteur de volailles. Au lieu de baisser progressivement la voilure, le secteur a accompagné cet engouement passager, et s'est trouvé brutalement confronté il y a deux ans à la réalité : les modes de consommation ont évolué ; on mange plus de volailles aujourd'hui, mais en moins grande quantité... Nous étions dès lors placés face à une alternative : développer l'aval, en étoffant notre marketing et en gérant nous-mêmes la transformation de nos produits, ou au contraire renforcer l'amont, c'est-à-dire notre activité de recherche et développement, avec l'appui de l'INRA.

En 1996, les biotechnologies commençaient à faire parler d'elles. Nous étions plusieurs dans l'entreprise à redouter que les nouvelles technologies des sciences de la vie s'appliquent à la sélection génétique, nous plaçant dès lors dans une position de demandeurs, pour un service fort cher. Divers voyages, colloques et consultations nous ont permis de nous assurer qu'il n'en était rien : les premières applications des biotechnologies portaient sur la santé ; elles étaient en outre encore principalement développées aux États-Unis. Pour autant, il nous est apparu judicieux de développer un pôle français dans ce secteur et nous avons créé, en 1998, avec l'aide d'un chercheur INRA-CNRS, une structure spécialisée dans la production de protéines d'intérêt pharmaceutique dans l'œuf par transgénèse ADN. Si demain de nouvelles applications se font jour dans le domaine de la sélection génétique, nous serons ainsi en première ligne pour en bénéficier !

La décision de ce redéploiement en amont confirmait du même coup la nécessité d'un désinvestissement aval. En interne, cette politique n'a pas toujours été très bien comprise : on admettait mal, au moment où notre métier avicole d'origine connaissait des difficultés, que des sommes élevées soient investies dans un nouveau secteur. Nous pensions de notre côté, avec conviction mais sans certitude, que notre salut ne pouvait venir que des biotechnologies. À ce jour, nous restons optimistes : notre filiale Vivalis va commercialiser ses premières applications dès cette année, dans le domaine de la production de cellules souches aviaires pour la mise au point de vaccins ; elle ne perdra plus d'argent en 2003.

Nous avons également décidé d'explorer le secteur de la santé animale : les laboratoires pharmaceutiques portant peu d'intérêt aux espèces mineures sur lesquelles nous travaillons, nous devons trouver nous-mêmes des solutions de prophylaxie adaptées. Il nous semblait intéressant de développer une alternative à l'antibiothérapie, soumise à des contraintes réglementaires de plus en plus lourdes : la production d'autovaccins bactériens. La société a vu le jour en 2000 et devrait atteindre son point d'équilibre cette année.

Le groupe familial a parcouru bien du chemin depuis ses débuts. Aujourd'hui, un nouveau cycle commence. Nous faisons le pari des biotechnologies et de la santé comme, en leur temps, les fondateurs de l'entreprise avaient fait celui de la sélection génétique. Nous connaissons certainement des revers comme ils en ont connu mais, incontestablement, l'aventure continue !

Le fin mot de l'histoire

Joseph GRIMAUD : À quoi devons-nous le succès de notre entreprise ? Dans les années 1980, je définissais ainsi le triptyque sur lequel il reposait : les hommes, la recherche et les investissements. Une décennie plus tard, deux nouveaux éléments sont venus compléter cette triade initiale : la qualité et le développement international.

Bien avant d'être entrepreneur, la primauté de l'homme sur toutes les choses matérielles était ancrée en moi. J'ai toujours cru, sans angélisme, que son épanouissement personnel au travail était directement corrélé avec sa performance individuelle et avec celle de l'entreprise. Il est certes bien des situations dans la vie d'une entreprise qui démentent cette équation. L'important est de ne jamais s'habituer aux écarts et de chercher sans cesse à respecter les valeurs qui sont les nôtres. Je pourrais m'étendre longuement sur les modes de management qui en découlent : ils privilégient l'expression, l'écoute et le respect de l'autre, la formation permanente et l'innovation organisée ; ils garantissent le droit à l'erreur et insistent sur le devoir du responsable de siffler les hors-jeu et de sortir les cartons.

Pour favoriser à la fois l'épanouissement individuel et la performance collective, nous avons toujours tenté d'appliquer certaines règles dans la constitution des équipes. Les qualités humaines et professionnelles des hommes et des femmes qui les composent sont évidemment importantes, mais il importe également de veiller à un bon équilibre entre les générations et, si l'activité le permet, entre les sexes. Il est fort dommage, à mon sens, de se priver des qualités féminines pour les postes d'encadrement ! Nous n'avons pas commis cette erreur au plus haut niveau de l'entreprise : Frédéric et moi siégeons au directoire, mais nous sommes directement

surveillés par ma belle-sœur, mon épouse, une nièce et une de mes filles qui, au sein du conseil de surveillance, s'acquittent de leur rôle avec une toute particulière vigilance. Elles épluchent les rapports d'activité que nous leur fournissons régulièrement avec le plus grand soin !

Notre histoire illustre parfaitement le deuxième volet du triptyque sur lequel nous avons bâti notre entreprise. Les partenariats que nous avons conclus très tôt avec des organismes de recherche ont véritablement propulsé notre développement.

Quant aux investissements, ils constituent évidemment le nerf de la guerre. Notre volonté de réinvestir tous nos profits dans l'entreprise nous a permis de bénéficier d'une liberté incomparable dans la conduite de nos affaires. C'est bien connu, "les banques ne prêtent qu'aux riches" ! Évidemment, elles ont aussi des comptes à rendre... J'ai souvent pensé que la création d'un fonds régional permettrait, mieux que la caution apportée par le dirigeant ou sa famille, de les rassurer et de couvrir les risques. Autre suggestion, le législateur pourrait, par une fiscalité adaptée, encourager le réinvestissement de l'entrepreneur, quitte à charger davantage les bénéfices distribués...

DÉBAT

Pour faire une belle œuvre

Un intervenant : *Votre récit, émouvant et authentique, a mis en évidence votre adhésion aux trois vertus théologiques : la foi, l'espérance et la charité. Je fréquente généralement des étudiants fort diplômés, mais vous m'avez frappé par la clarté et la précision de votre verbe. Dans Les propos de O. L. Barenton confiseur, livre d'adages humoristiques sur les chefs, Auguste Detoef déclare : « Dieu n'a créé que le ciel et la terre ; l'autodidacte a fait mieux : il s'est créé lui-même. » Il est vrai qu'en plus du savoir que l'on trouve dans les livres, vous connaissez beaucoup d'autres choses, et je suis convaincu que, pour réussir, mes jeunes diplômés devront posséder eux aussi certaines de ces vertus qui sont les vôtres !*

Frédéric Grimaud : Les ingénieurs et les étudiants que vous formez sont indispensables pour des hommes comme nous, diplômés de l'école de la vie ! Leur approche de l'entreprise est très complémentaire de la nôtre. D'ailleurs, il me semble qu'ils sont souvent trop normés pour devenir entrepreneurs. Pour autant, nous ne cherchons pas uniquement à recruter des profils hautement qualifiés. Nous souhaitons avant tout des collaborateurs aux yeux qui brillent et qui partagent nos valeurs.

Int. : *Vous venez de nous exposer un cas idéal de développement d'une entreprise. Quel est le moteur de votre succès ? Vous réinvestissez tous vos profits dans l'entreprise. Si ce n'est pas l'argent, votre motivation essentielle est-elle de devenir les plus forts dans votre secteur ?*

Joseph Grimaud : S'il y a bien une chose dont j'ai horreur, c'est qu'on me parle de la "réussite" de l'entreprise Grimaud. La réussite n'existe pas ! On joue un match, on le gagne, et on perd le suivant. Tout est éphémère. Et le succès professionnel n'empêche par l'échec personnel, familial, sentimental... L'important est de rester le plus fidèle possible à son idéal.

Je crois sincèrement que ce n'est pas l'envie d'être les premiers qui nous pousse. C'est tout simplement le désir d'être bons dans notre métier. Il est tellement plus gratifiant de faire du bon travail que de faire du travail tout court. Un parcours professionnel est une œuvre, quel qu'il soit. Autant faire cette œuvre belle, pour grandir l'homme. Nous nous sommes toujours efforcés de donner de beaux outils à nos employés, pour qu'ils soient fiers et heureux de les utiliser et redécouvrent le beau dans le travail.

F. G. : Qu'est-ce qui nous fait avancer ? Ce n'est pas un simple plaisir mégalomane ! Nous avons le désir, sans doute naïf, de construire un monde meilleur, avec les moyens économiques qui sont les nôtres, tout en laissant une trace de notre passage. Personnellement,

je suis devenu entrepreneur pour trois raisons : j'avais un fort désir de revanche vis-à-vis de l'école, qui ne m'avait pas compris – ou peut-être aussi que je n'avais pas comprise ! – ; mon père représentait un modèle fort ; mon ambition personnelle était grande.

Mais notre entreprise est loin d'être idéale. Nos collaborateurs vous en diraient quelque chose ! La réalité n'est certainement pas aussi simple que la description que nous venons de vous en faire et nous devons en permanence tenter d'accorder nos actes à notre discours.

Int. : *Votre rapport au savoir et à la lecture n'est pas défensif, comme celui du monde ouvrier. Il traduit au contraire un véritable appétit, propre à la culture paysanne.*

J. G. : Je revois mon oncle partant chercher de l'eau avec son cheval : il marchait devant, un livre à la main. Dans ma famille, nous avons tous l'envie d'apprendre, par passion du "bien faire". Et comment bien faire sans apprendre ? Notre formation religieuse explique peut-être elle aussi notre ardeur à savoir et à comprendre. Elle est sans doute à l'origine d'une certaine culpabilité de mal faire.

F. G. : Ce sont nos valeurs paysannes qui nous ont permis de convaincre les capitaux-risqueurs ainsi que la Caisse des dépôts et consignations lorsque nous nous sommes lancés dans les biotechnologies. Nous sommes besogneux et entêtés. Nous leur avons présenté notre projet de manière transparente et pragmatique, mais surtout avec modestie.

Int. : *Est-ce important d'être une entreprise familiale, aujourd'hui et demain ? En d'autres termes, êtes-vous plus forts parce que vous êtes une famille ?*

J. G. : Le plus important pour nous a toujours été de défendre notre indépendance. Nous n'aurions pas pu mener des développements en Asie ou dans les biotechnologies sans cela. Nos partenaires financiers nous auraient demandé de telles garanties de rentabilité à court terme que l'aventure n'aurait pas été possible.

Le patrimoine familial est aujourd'hui détenu pour partie par mes enfants et ceux de mon frère, soit dix copropriétaires au total. Leur confiance nous est acquise ; cette entente familiale est précieuse.

F. G. : La notion de filiation peut être perverse. Quand j'étais jeune, mon père ne m'a jamais dit « *Tu seras entrepreneur, mon fils* » : il savait que ce serait totalement contre-productif ! De la même manière, je respecterai la voie choisie par mes enfants. Cela dit, avoir un père chef d'entreprise marque.

Qui sait si demain l'entreprise restera familiale ? Un dirigeant n'est légitime que s'il est bon et j'ai dû faire mes preuves. Une chose est sûre, nous bénéficions aujourd'hui d'un grand confort dans la direction des affaires : tous les associés partagent les mêmes valeurs et l'entreprise n'est pas soumise à une obligation de résultat immédiat.

Au cœur du Choletais

Int. : *Quelles sont les relations de l'entreprise Grimaud avec son territoire ?*

J. G. : Pour une entreprise comme la nôtre, le rôle de l'environnement est incontestable. Il me semblerait bien difficile d'être un groupe dynamique dans un désert industriel. C'est loin d'être le cas du Choletais, situé en bordure de la Vendée. La densité des PME-PMI y crée une saine émulation entre les entrepreneurs, qui entretiennent des contacts réguliers, via la Chambre de commerce ou au sein d'instances créées par affinités, et s'entraident dans les moments difficiles.

Les activités traditionnelles du Choletais sont historiquement le tissage et la confection, la mode et la chaussure. Bien que ce dernier secteur soit en perte de vitesse, Eram est toujours implantée dans une petite commune du Maine-et-Loire. De grandes marques de mode, comme Neumann ou Catimini, sont également présentes dans la région, ainsi que de nombreux autres acteurs industriels (Michelin, Thales, Charal, les Brioches Pasquier, etc.), provenant de secteurs économiques très divers.

Notre siège social est implanté au cœur d'une campagne irriguée de voies rapides et d'autoroutes. Les métropoles de Nantes et d'Angers sont facilement accessibles, ainsi que la capitale. Le dynamisme des bourgs et des petites villes reste tout à fait atypique. L'arrondissement de Choletais regroupe 78 communes de 800 à 12 000 habitants ; 74 d'entre elles possèdent une zone industrielle. Il compte par ailleurs 185 000 habitants, dont les deux tiers habitent en zone rurale, 1 000 PMI, dont 600 de moins de 10 salariés, et 350 PME de plus de 50 salariés. Le taux de chômage y est seulement de 6 %.

Les collectivités territoriales du Maine-et-Loire prennent aujourd'hui l'initiative de créer des zones d'activité économique décentralisées. Des pépinières d'entreprises ont été mises en place dans les bourgs. Les parcs d'activité économique du Choletais sont modernes et enlèvent aux entrepreneurs tout complexe d'investir et de s'installer à la campagne. Pourquoi d'ailleurs vouloir regrouper toutes les activités industrielles dans les grandes métropoles ? Cela ne fait qu'aggraver les problèmes sociaux...

J'ai tenté pour ma part d'œuvrer au développement de mon environnement local, comme entrepreneur mais aussi comme conseiller municipal et comme maire. J'ai vécu à ce titre la naissance de l'intercommunalité et constaté ses deux conséquences pour les élus locaux. Le nombre des réunions auxquelles ils doivent assister a quasiment doublé ; c'est sans doute le prix à payer pour améliorer la démocratie. Quant au transfert de compétences de la commune vers la communauté de communes, il est souhaitable à condition que les maires acceptent une cure d'amaigrissement de leur propre budget, parallèlement au rassemblement des compétences intercommunales. On pourrait même imaginer un processus similaire entre les départements et les régions, sous réserve que le principe de subsidiarité soit respecté.

Depuis que Frédéric a repris les rênes de l'entreprise, j'ai développé mes responsabilités territoriales au sein de la Chambre de commerce, de l'ANVAR et bientôt du Conseil économique et social régional.

Int. : *Comment coopérez-vous avec les acteurs publics locaux et régionaux ?*

F. G. : L'aide de la région a grandement favorisé notre redéploiement dans les biotechnologies et la santé. En effet, sans elle, nous n'aurions pas eu les moyens de faire les investissements requis. La collectivité a assumé la construction de laboratoires neufs à Nantes, en fonction de notre cahier des charges, locaux que nous lui louons aujourd'hui. Nous sommes également implantés au cœur du CHU de Nantes. La région y a soutenu la création d'une plate-forme spécialisée dans les biotechnologies et destinée à héberger des entreprises en phase de démarrage.

L'accompagnement des élus a donc été décisif. Ils se sont montrés prêts à prendre des risques avec nous, quitte même à passer outre certains règlements. Cette dynamique est très vertueuse puisqu'elle attire les entrepreneurs et les talents et favorise le développement de nouvelles activités, sources de richesses, sur le territoire régional.

Int. : *Qu'est-ce qui continue d'entretenir le dynamisme du Choletais ? Je travaille depuis de longues années sur cette question et ne suis jamais réellement parvenu à y répondre. Comment expliquer que différentes générations d'habitants de cette région aient trouvé les ressources de créer et de régénérer son tissu productif ? C'est peut-être parce que le Choletais s'est forgé son propre modèle, différent de celui des notables et des entrepreneurs technologues qui domine dans les autres régions françaises. Le fait de réinvestir systématiquement tous les profits dans le développement de l'entreprise y est courant : peut-être y a-t-il là aussi une piste d'explication...*

F. G. : Depuis toujours, les habitants du Choletais cultivent le plaisir du travail bien fait. Cette main-d'œuvre de qualité a donné naissance, après la seconde guerre mondiale, à une nouvelle génération d'entrepreneurs, qui a su exploiter les atouts de la région. La grande bourgeoisie qui régnait au début du siècle dans l'industrie textile et l'agriculture n'a pas su évoluer et lui a peu à peu laissé le champ libre. Sans doute les valeurs judéo-chrétiennes de notre région ont-elles permis également un développement économique harmonieux. Les conflits sociaux sont rares dans le Choletais ; les gens savent s'écouter.

J. G. : C'est aussi une région où les familles nombreuses sont plus répandues qu'ailleurs. En outre, la petite taille des entreprises contribue à maintenir les entrepreneurs proches des gens.

Chocs de cultures

Int. : *Vous avez racheté deux de vos concurrents. Comment s'est déroulé le rapprochement des personnels ?*

J. G. : Le bilan est malheureusement plutôt négatif. Nous n'avons pas réussi à créer une culture commune et les conflits persistent. Nous faisons un métier difficile, où la concurrence est rude. En tant que leader, nous avons toujours été considérés par les autres comme celui à abattre. Le rapprochement ne pouvait qu'être difficile... De nombreux départs volontaires ont eu lieu dans la société avec laquelle nous avons fusionné ; dans l'autre, nous tâchons de laisser une grande autonomie à l'équipe dirigeante.

Int. : *Avez-vous rencontré des difficultés similaires dans le cadre de votre internationalisation ?*

F. G. : Nous pensons depuis le début qu'il est impossible de s'appuyer sur du personnel français pour implanter une société à l'étranger. Le développement de nos filiales étrangères est confié à un management strictement local, qui bénéficie d'une grande marge de manœuvre. Les comportements et les usages sont si différents d'un pays à l'autre qu'il serait dangereux et vain d'y plaquer nos réflexes d'occidentaux.

En revanche, les échanges interculturels entre nos salariés français et étrangers s'avèrent pour tous très enrichissants. Ils ont pour but de faciliter les transferts de savoir-faire. Même les plus réticents de nos employés partis découvrir une société sœur à l'étranger sont revenus totalement transformés. Ils ont beaucoup appris, sur le plan professionnel mais surtout humain. Et le fait de pouvoir captiver leurs collègues par le récit de leurs découvertes et de leurs expériences contribue grandement à leur valorisation personnelle.

Présentation des orateurs :

Joseph Grimaud : cofondateur et directeur du directoire du groupe Grimaud La Corbière qui développe, par ses filiales en France et dans le monde (Italie, USA, Chine, Malaisie), trois activités principales : la sélection génétique généalogique, en volailles et lapins ; en aval, la multiplication et l'accoupage en volailles (principalement en canards) ; en amont, les biotechnologies dans le domaine de la santé (effectif total : 800 personnes, chiffre d'affaires : 90 millions d'euros).

Frédéric Grimaud : cofondateur et président du directoire du groupe Grimaud La Corbière qui développe, par ses filiales en France et dans le monde (Italie, USA, Chine, Malaisie), trois activités principales : la sélection génétique généalogique, en volailles et lapins ; en aval, la multiplication et l'accoupage en volailles (principalement en canards) ; en amont, les biotechnologies dans le domaine de la santé (effectif total : 800 personnes, chiffre d'affaires : 90 millions d'euros).

Diffusion avril 2003