

# Gérard Perrier industrie, la stratégie du sur-mesure en ingénierie électrique

par

■ **François Perrier** ■

Président du directoire de Gérard Perrier industrie  
Coprésident du groupe GPI

## En bref

À la tête de Gérard Perrier industrie (GPI), spécialisé dans les équipements électriques, électroniques et les automatismes industriels, François Perrier fait mentir la croyance actuelle selon laquelle, pour se développer, une entreprise doit nécessairement recourir à la sous-traitance et privilégier une stratégie à l'international. Lui a fait le choix d'une forte intégration et d'une croissance organique basée sur des clients nationaux. La politique de gestion des ressources humaines du Groupe n'est pas moins originale puisqu'elle s'appuie sur un flux d'embauches régulier, en prévision de besoins de long terme, et cible les recrutements sur les jeunes techniciens et ingénieurs fraîchement diplômés. Les filiales du Groupe, soutenues par une cellule centrale garante de l'innovation, ne proposent que du sur-mesure à leurs clients. La croissance forte et régulière de GPI au cours des cinquante dernières années atteste que ce modèle singulier a fait ses preuves.

Compte rendu rédigé par Élixa Révah

*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> janvier 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • 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 Gérard Perrier industrie (GPI) est spécialisé dans la conception, la construction, l'installation et la maintenance d'équipements électriques, électroniques et d'automatismes industriels. Créé en 1967 par mon père, il emploie actuellement mille cinq cents personnes, réparties dans sept filiales et trente-quatre sites en Europe. Son chiffre d'affaires est de 155 millions d'euros et son capital est détenu à 61 % par la holding familiale dont je suis actionnaire avec Grégoire Cacciapuoti (coprésident), mes sœurs et mon frère, ces derniers étant peu impliqués dans la marche de l'entreprise.

## Un modèle qui a fait ses preuves

Avec une croissance du chiffre d'affaires de 67 % entre 2009 et 2015 et un résultat opérationnel de 9,5 %, nous nous trouvons aujourd'hui dans une situation très favorable par rapport à nos concurrents du génie électrique (VINCI Energies, SPIE, SNEF), de l'assistance technique (Altran, AKKA, Assystem) et de la sous-traitance électronique (ACTIA, COFIDUR, LACROIX). Rien n'est jamais acquis et nous en sommes conscients. Toutefois, notre réussite trouve certainement ses racines dans les spécificités que nous cultivons depuis cinquante ans.

### *Les raisons d'un succès*

Tout d'abord, nos filiales sont spécialisées par secteurs d'activité pour une approche sur-mesure. Autrement dit, elles ne sont pas orientées en fonction d'une spécialisation technique, mais elles s'adressent à des marchés particuliers. Deuxième spécificité, nous avons mis en place une organisation décentralisée, avec des *business units* autonomes, dirigées par des entrepreneurs, ingénieurs technico-commerciaux maison. Nous possédons par ailleurs un système de gestion performant et intégré. Nous sommes l'une des premières ETI françaises à avoir adopté SAP, dès 2000. Nous avons à l'époque un jeune directeur des systèmes d'information persuadé que ce logiciel pouvait convenir à une entreprise de notre taille. Nous avons eu raison de l'écouter et de nous contenter, dans un premier temps, de transférer tels quels nos systèmes d'information sur la nouvelle plateforme, avant de monter en puissance progressivement. Aujourd'hui, il n'existe pas une fonction de l'entreprise qui ne soit intégrée sous SAP. C'est d'ailleurs la première chose que nous faisons quand nous rachetons une entreprise.

Quatrième spécificité, nous possédons une cellule centrale d'experts chargés d'évaluer et de diffuser en interne et en externe les technologies de pointe. Nos entités travaillent au contact du terrain, le nez dans le guidon, et sont peu enclines à développer des techniques nouvelles. Pour y remédier, nous avons, en quelque sorte, créé notre propre centre de R&D. Enfin, nous appuyons notre développement sur une politique de gestion des ressources humaines originale. Dans un contexte de pénurie de personnel qualifié, GPI est une usine RH qui forme les talents dont elle a besoin pour sa croissance rentable. Nous recrutons cent cinquante à deux cents personnes par an et avons renoncé depuis longtemps à aller les chercher chez nos concurrents : en tant que prestataire de services, nos salariés sont nos ambassadeurs.

### *Les quatre pôles d'activité de GPI*

Nos filiales sont réparties en quatre pôles : industrie, énergie, constructeur et spécialistes. La société SOTEB, fleuron du pôle industrie de GPI, est l'électricien des grands sites industriels. L'entreprise ARDATEM, au sein du pôle énergie, est spécialisée dans le nucléaire et intervient sur les cinquante-huit réacteurs français, y compris pour les activités délicates d'automatisme "tranches en marche". Le pôle constructeur, qui s'est étoffé depuis peu d'une filiale en Allemagne, s'appuie essentiellement sur la société de sous-traitance GERAL, qui étudie et fabrique des équipements électriques et électroniques sur-mesure pour les produits de nos clients. Nous sommes très intégrés et faisons tout nous-même. Ce n'est pas très "tendance", mais cela nous donne de la souplesse et nous permet de maîtriser notre production. Dans le domaine du sur-mesure, séparer l'étude de la fabrication n'est, de toute manière, pas pertinent.

Enfin, au sein du pôle de spécialistes, SEIREL développe son expertise dans le transport par câble, pour les stations de sports d'hiver notamment. Il s'agit d'une activité très technique, car soumise à de fortes contraintes de sécurité, mais également très porteuse. La France est la première destination mondiale du ski. En outre, les remontées mécaniques en milieu urbain, dont le coût est bien moins élevé que les ponts ou les tunnels, connaissent actuellement un fort développement. Une loi récente a en effet créé une servitude de survol en levant l'obligation d'exproprier les propriétaires survolés. À Brest, SEIREL a réalisé l'intégralité de la partie électrique du téléphérique qui permettra de relier bientôt les deux rives de la Penfeld. Notre rôle, en tant qu'ingénieur, est de proposer des solutions auxquelles nos clients n'avaient pas pensé. Grâce au système conçu par SEIREL, la consommation d'énergie du dispositif est très faible : les deux nacelles montent simultanément et se croisent au sommet; en redescendant, elles entraînent les moteurs qui se comportent alors en générateurs; l'énergie est stockée sur de super-condensateurs; il suffit juste de compenser les frottements.

Je citerai, pour finir, la société SERA, spécialiste des équipements électriques, des automatismes et de l'informatique industrielle pour l'agro-industrie. Bien que nous subissions la concurrence accrue de l'Allemagne, la France reste la première industrie agricole d'Europe. SERA est l'éditeur du logiciel AltéSoft®, qui gère les degrés d'hydrométrie dans les silos. Du nucléaire à la montagne en passant par l'agriculture, nos filiales vibrent au rythme de leurs clients et parlent leur langage. Nous sommes une entreprise fondamentalement française et fière de l'être.

## Une cellule d'experts tournée vers l'innovation

Les filiales de GPI, parce qu'elles collent aux besoins de leurs clients, manquent de temps pour réfléchir aux technologies qu'elles pourraient proposer à moyen et long termes. La cellule GPI experts regroupe des ingénieurs et des techniciens experts dans des domaines de pointe, qui mettent leurs savoir-faire au service des entités et expérimentent de nouvelles technologies. Leurs domaines d'expertise varient selon l'actualité, mais certains constituent des axes de recherche prioritaires. C'est le cas de la sécurité informatique (surveillance des infrastructures et réseaux, cybersécurité), de la protection des installations (sécurité des machines, détection incendie, foudre), de la gestion des énergies (économies d'énergie, efficacité énergétique) et de l'optimisation de la maintenance (ingénierie de maintenance, maintenance prédictive, réalité augmentée).

### *Les enjeux de la sécurité informatique*

La sécurité informatique est un sujet d'une extrême gravité car la frontière entre l'automatisme et l'informatique aura bientôt tout à fait disparu. Déjà, aujourd'hui, la majorité des installations industrielles pourraient potentiellement être attaquées. Il faut d'ailleurs s'étonner qu'elles ne le soient pas davantage. Chez GPI, toutes nos machines sont connectées à Internet. Il nous a semblé indispensable de réfléchir à ces enjeux, qu'une anecdote met parfaitement en lumière.

Vous savez tous que les Iraniens tentent de fabriquer de l'uranium enrichi depuis des années. Les Israéliens, bien décidés à les en empêcher, n'ont pas manqué de remarquer que les centrifugeuses allemandes acquises par l'Iran étaient entraînées par des variateurs de fréquence Siemens, porteurs d'un logiciel connecté à un réseau interne de l'usine. Les Iraniens avaient certes pris la précaution de couper ce réseau de l'extérieur, mais ils ne pouvaient empêcher leurs scientifiques d'assister à des conférences de par le monde. Les Israéliens ont donc conçu un ver informatique indétectable et programmé pour cibler exclusivement le variateur de fréquence Siemens, qu'ils ont introduit dans des dizaines de milliers de clés USB distribuées aux participants des rencontres internationales sur le nucléaire. Le pari qu'un scientifique iranien finirait par ramener l'une de ces clés dans son pays et l'utiliserait dans l'usine d'enrichissement d'uranium était risqué, et pourtant! Les machines ont bel et bien été infectées par le ver israélien, et de manière très ingénieuse : pour ne pas donner l'alerte, la vitesse des centrifugeuses a ralenti progressivement pendant plusieurs jours, avant d'être brutalement accélérée, causant l'arrêt complet du système.

Cette histoire illustre bien la portée des questions de sécurité informatique à l'heure actuelle. On parle beaucoup des dangers du nucléaire, mais imaginez la catastrophe qu'engendrerait l'ouverture inopinée des vannes du barrage de Tignes.

## Vers l'Industrie 4.0

La cellule GPI experts travaille également sur le concept d'Industrie 4.0 et sur les nouvelles manières d'organiser les outils de production. Parmi la mosaïque des technologies de demain – big data, robotisation, simulation, intégration informatique, Internet des objets, *Cloud*, fabrication additive, réalité augmentée –, elle cherche à déterminer celles qui sont suffisamment mûres pour être proposées à nos clients.

Chez SOTEB, nous ne concevons plus aucune installation électrique sans nous poser la question de la consommation d'énergie. La cellule centrale d'experts réalise des audits énergétiques, formule des préconisations et met en œuvre des solutions techniques. Quels que soient les sites industriels sur lesquels intervient notre filiale, l'optimisation énergétique est systématiquement intégrée dans les contrats de maintenance. La réalité augmentée et les systèmes d'aide à la maintenance nous intéressent également. Les progrès permis par la technologie sont immenses mais rendent la question de la cybersécurité, dont je parlais à l'instant, encore plus prégnante.

La robotisation flexible du sur-mesure, c'est-à-dire la faculté d'automatiser des petites séries, est aujourd'hui permise par l'informatique industrielle. Dans son usine, GERAL expérimente de nouveaux types de machines de câblage et de perçage des tôles. Quant à SEIREL, elle a conçu un produit qui permet d'effectuer la surveillance et d'aider à la maintenance des remontées mécaniques à distance.

## Une usine RH à former les talents

Notre politique de gestion des ressources humaines n'est certes pas révolutionnaire, mais elle fait notre originalité. La structure de notre pyramide est d'ailleurs relativement courante : à la base, se trouvent les compagnons, techniciens confirmés, et les ingénieurs d'études, qui interviennent chez les clients; ils sont encadrés, à l'échelon supérieur, par des chefs d'équipe, de chantier et de projet, qui travaillent eux-mêmes sous le contrôle des chargés de clientèle, des chefs d'agence et des directeurs de division. Toutefois, et c'est là notre spécificité, nous recrutons à plus de 95% au bas de la pyramide, des débutants, si possible au niveau du stage de fin d'études. Nous procédons ensuite uniquement par promotion interne, à l'exception de certains experts, aux compétences très spécifiques, que nous allons chercher à l'extérieur.

GPI recrute donc des centaines de jeunes ingénieurs et techniciens chaque année en première embauche ou en alternance. Dans le domaine du nucléaire, nous avons créé notre propre école, l'ANTA (Académie du nucléaire et des techniques appliquées), ce qui nous a permis de devenir fournisseur stratégique du secteur. Nous n'avons pas de catalogue de produits; chacune de nos prestations est spécifique et répond aux besoins du client. Afin d'aider nos commerciaux, avant tout des techniciens, à devenir de véritables managers, nous avons donc mis en place un programme académique de formation initiale et continue pour les cadres, centré sur le management d'équipe et la négociation commerciale.

### Ses avantages...

Les avantages de notre politique de gestion des ressources humaines sont nombreux. Tout d'abord, l'acculturation est beaucoup plus facile pour des débutants que pour des personnes d'expérience issues de l'extérieur. Celles-ci sont sans doute plus rapidement opérationnelles, mais nous nous sommes rendu compte qu'une certaine incompréhension demeurait entre nous et que leur présence conduisait à une dilution terrible de la culture maison.

Notre approche s'accompagne, par ailleurs, d'une politique de promotion interne motivante et de moindres coûts salariaux, même avec une grille des salaires avantageuse. En effet, un jeune est toujours moins cher qu'un collaborateur expérimenté recruté chez un concurrent. Notre objectif n'était pas, en embauchant prioritairement des jeunes, de faire des économies, mais nous nous félicitons évidemment de cet effet induit. Nous avons d'autre part un très faible turnover : le système ne fonctionne que parce que les anciens restent, c'est donc essentiel. Enfin, en cas d'inadéquation au poste ou à l'entreprise, les séparations sont moins coûteuses et humainement moins douloureuses chez GPI. Il est en effet plus facile de licencier un jeune à qui l'on a offert son premier emploi

et que l'on a formé, qu'un cadre soutien de famille débauché chez un concurrent. C'est là un autre des effets induits auxquels nous n'avions pas pensé.

### *... et ses inconvénients*

Le premier inconvénient de notre politique de gestion des ressources humaines est la nécessité absolue d'embaucher en "avance de phase". Chez GPI, l'embauche est donc déconnectée des besoins de court terme : nous devons recruter du personnel avant d'en avoir besoin, ce qui suppose d'être confiants dans notre croissance. Nous embauchons et formons en permanence nos techniciens, et nous sommes constamment à la recherche de forts potentiels en sortie d'école. C'est une autre difficulté, car ils ne sont pas toujours faciles à détecter. Certains jeunes effacés peuvent se révéler excellents avec le temps, et inversement.

On pourrait penser également que des jeunes inexpérimentés sont plus prompts aux erreurs, mais ce n'est pas réellement prouvé. Existe-t-il, enfin, un risque de "consanguinité" à travailler toujours avec les mêmes personnes au sein de la même entreprise? Le risque de pensée unique existe, mais il peut être écarté à condition de maintenir un contact avec l'extérieur. Aussi incitons-nous constamment nos salariés à participer à des salons et à des séminaires sur les sujets qui les concernent, et à être curieux de ce que font les clients et les fournisseurs.

## Débat



### Des machines et des hommes

**Un intervenant :** *Dans votre stratégie du sur-mesure, chaque commande donne lieu à une création particulière, d'où l'absolue nécessité de techniciens et d'ingénieurs qualifiés. Combien de temps faut-il pour être compétent dans vos métiers?*

**François Perrier :** Cela prend des années! Pour inventer des produits, il faut non seulement maîtriser son domaine, mais aussi posséder la culture technique industrielle qui permettra de comprendre le métier du client. Les jeunes que nous recrutons commencent par mettre en œuvre les solutions imaginées par leurs aînés, plus expérimentés. Nous aimons embaucher des jeunes qui savent bricoler.

**Int. :** *Dans le cadre de vos opérations de croissance externe, comment intégrez-vous les nouveaux collaborateurs?*

**F. P. :** Les entreprises que nous acquérons sont souvent de petites structures familiales dont le fondateur part à la retraite et dont la culture est proche de la nôtre. Nous nous appuyons généralement sur un manager de l'équipe existante, que nous promovons. C'est toutefois un sujet difficile et nous avons connu des échecs.

**Int. :** *Comment choisissez-vous les experts de la cellule GPI experts et comment vous assurez-vous qu'ils restent innovants?*

**F. P. :** Cette cellule est encore relativement jeune. Nous attendons de nos experts qu'ils aient une compétence technique de haut niveau et qu'ils satisfassent nos exigences en matière de savoir-être. Nous les poussons à rester en contact avec l'extérieur, et nous leur allouons un temps presque infini pour participer à des séminaires et à des foire-expositions. Nous attendons d'eux des comptes rendus réguliers sur les dernières avancées technologiques. Reste que certaines des thématiques actuellement explorées par nos experts seront un jour ou l'autre banalisées. Une fois ces technologies intégrées dans notre quotidien, elles ne seront plus du ressort de la cellule qui devra alors se consacrer à d'autres sujets.

**Int. :** *Comment parvient-elle à travailler sur des sujets qui intéressent les filiales, par ailleurs très autonomes? Acceptent-elles les propositions qui leur sont faites par la cellule GPI experts?*

**F. P. :** Dans un premier temps, les entités ont déclaré qu'elles n'en avaient pas besoin. Elles étaient d'autant plus réticentes que nous avons commencé par leur faire payer les services proposés par la cellule. En les intégrant aux frais de structure et en les rendant gratuits pour les filiales, nous avons levé toutes les résistances, d'autant qu'elles facturent à leurs clients les prestations de la cellule qu'elles réussissent à vendre en plus des autres services. Ce n'est que de la marge! Elles se battent désormais pour avoir accès aux experts et vendent un nombre croissant d'audits énergétiques et de sécurité informatique. Pour nous, ce système n'est, bien sûr, possible qu'en limitant le nombre des experts.

**Int. :** *Je suis frappé par la singularité de vos produits, parfaitement logiques, dont on sait exactement ce à quoi ils servent. C'est la plus belle victoire de l'esprit sur la matière, le triomphe du Siècle des lumières! Nous sommes loin d'autres industries, sujettes aux fantasmes et aux modes, telle l'automobile. Il y a en outre, dans votre entreprise, une remarquable adéquation entre le pouvoir et le produit. Votre formation vous permet de comprendre ce qui se passe dans le moindre poste de l'un de vos compagnons. Vous maîtrisez l'ensemble du système.*

**F. P. :** Vous êtes trop aimable. Pendant longtemps, la stratégie technique de GPI m'incombait directement. C'est plus compliqué aujourd'hui étant donné la croissance de l'entreprise.

## GPI à l'international

**Int. :** *Vous possédez trente-quatre sites en Europe, avez-vous indiqué. Comment votre modèle s'exporte-t-il?*

**F. P. :** En réalité, le plus souvent, nous sommes présents à l'étranger avec nos clients. Notre principale implantation directe est l'Allemagne. Nous y avons racheté une entreprise que nous connaissions depuis longtemps et dont les fondateurs partaient à la retraite. Il se trouve que l'un de nos collaborateurs était très désireux d'avoir une expérience dans ce pays et que les employés allemands l'ont très bien accueilli.

**Int. :** *Quelle est la part des exportations dans votre chiffre d'affaires? Avez-vous une stratégie de développement à l'international?*

**F. P. :** Compte tenu de notre politique de grands comptes (Arcelor, Renault Trucks, EDF...), la part indirecte des exportations dans notre chiffre d'affaires est très importante. Nos clients nous tirent à l'étranger, et pourquoi pas! Tout comme nous avons pris le parti de l'intégration plutôt que de la sous-traitance, nous avons décidé de nous contenter de suivre l'industrie française à l'étranger plutôt que de tenter à tout prix, comme tout le monde nous y incitait, de nous développer à l'international. Est-ce si honteux que cela? Les grandes entreprises françaises constituent un formidable atout pour notre pays. Elles nous ont fait confiance et nous leur devons notre succès. On leur donne trop souvent le mauvais rôle en France, en particulier par rapport aux PME.

Si nous avons tenu cette ligne pendant des années, nous avons toutefois décidé récemment de nous lancer pour de bon à l'international, en Allemagne, mais aussi, avec EDF, en Angleterre et en Chine. Grâce à une politique commerciale relativement active, notre croissance organique s'appuie sur un double mouvement : la conquête de nouveaux clients en France et à l'international, et la conquête de nouvelles prestations chez les clients existants. Nous menons également une politique de croissance externe relativement agressive, avec une ou deux acquisitions de PME par an, dans des secteurs structurellement porteurs ou dans des régions où nous ne sommes pas présents.

## Les défis du sur-mesure

**Int. :** *Vendre du sur-mesure exige un fort investissement commercial et, comme vous l'avez souligné, un flux d'embauche permanent. Comment gérez-vous l'angoisse du plan de charge et de la gestion des effectifs? Le piège serait de miser sur un produit particulier pour assurer la base.*

**F. P. :** Nous avons la chance de travailler sur des technologies très porteuses. La part des équipements électriques et informatiques dans les outils de production ainsi que dans les produits eux-mêmes est de plus en plus importante, au détriment de la mécanique et de l'hydraulique.

À condition d'être compétitif, le système absorbe naturellement les personnels lorsqu'ils sont de qualité. J'ajoute que nous avons recours à de l'intérim pour les tâches les plus basiques et que nous faisons beaucoup de maintenance chez nos clients, ce qui constitue une garantie d'activité.

Quant au piège que vous évoquez, nous avons bien failli y tomber, mon père ayant eu pendant des années le désir de développer des produits propres, ce qui ne nous correspond pas. Il aurait fallu une toute autre organisation, des réseaux de distribution et des catalogues, et nous avons fini par faire le choix du sur-mesure, ce qui suppose, en effet, d'assurer un plan de charge. Pour cela, le choix des clients est décisif, d'où notre politique de grands comptes. Nous ne prenons que des clients qui ont des besoins structurels. S'il faut faire un choix entre une opération ponctuelle bien vendue et une entrée chez un client à profil récurrent, à perte dans un premier temps, nous n'hésitons pas. Notre politique commerciale s'inscrit dans le long terme. Chez certains de nos clients, nous avons perdu de l'argent au début de notre relation.

**Int. :** *Avez-vous ressenti les effets de la crise de 2008 ?*

**F. P. :** Oui, mais notre activité de maintenance a permis de les atténuer. À cette période, nous avons dû, pour la première fois, transférer vers le nucléaire du personnel des entités les plus touchées, notamment GERAL. Nos salariés sont tous des électriciens, des automaticiens et des électroniciens, ce n'était donc pas trop difficile. Nous avons eu la chance, de surcroît, que le marché du nucléaire connaisse alors un important développement. Fort heureusement, jusqu'à ce jour, nous n'avons jamais eu à affronter l'effondrement simultané de tous nos marchés.

**Int. :** Dans plusieurs secteurs, vous êtes en concurrence directe avec les majors. Quels sont vos atouts par rapport à eux ?

**F. P. :** Nous sommes techniquement aussi bons qu'eux, voire meilleurs, mais nous sommes aussi plus lestes et plutôt moins chers. Pour un acheteur, les majors comme VINCI ou SPIE se ressemblent tous. GPI a un goût différent ! Bien sûr, tout dépend, une fois encore, du projet du client, qui doit être suffisamment gros pour que nous puissions nous démarquer de nos concurrentes PME et suffisamment petit pour que nous puissions répondre à ses besoins.

## Une entreprise familiale

**Int. :** *Je voudrais vous dire mon admiration pour la préoccupation du long terme que vous manifestez dans tous les domaines, le recrutement, mais aussi le choix des clients et des marchés. À rebours des réflexes financiers de l'industrie, vous regardez loin et vous durez. Vous êtes à la fois sédentaire et nomade puisque vous vous inscrivez dans la durée tout en ne cessant d'innover. C'est lié, selon moi, au caractère familial de votre entreprise. Et pourtant, que l'héritier soit aussi bon gestionnaire que son père n'est pas si répandu que cela. Quel est votre secret ?*

**F. P. :** C'est une question bien difficile ! J'ai suivi une formation en rapport avec l'aventure industrielle de mon père et j'ai fini par prendre la tête de GPI, mais c'est dû à la chance plus qu'à autre chose. Aujourd'hui se pose la question de la troisième génération. Pour conserver le caractère familial de l'entreprise sans décourager nos cadres, nous envisageons un directoire mixte, composé à la fois de salariés de l'entreprise et de membres de la famille qui auraient la compétence et l'envie de rejoindre GPI.

**Int. :** *Vous êtes cotés en Bourse depuis 2000. Comment cela se passe-t-il ?*

**F. P. :** Sans faire injure à nos actionnaires, ils sont minoritaires et n'ont pas le pouvoir. GPI affiche d'ailleurs de bons résultats et, d'après mon expérience, le cours de Bourse dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de facteurs totalement irrationnels. Selon les périodes, certains secteurs sont à la mode, puis plus du tout. Ainsi, les entreprises familiales sont ou bien très tendances, ou totalement ringardes.

Inutile donc de ramer contre le courant. D'ailleurs, en 2000, nous n'étions pas assez high-tech pour la Bourse, nous n'intéressions personne.

La question est plus délicate avec le *Private Equity*, qui a des exigences de rentabilité à cinq ans et une clause de liquidité. Mieux vaut privilégier la Bourse pour ouvrir son capital. Les contraintes sont beaucoup moins importantes qu'on ne l'imagine.

**Int. :** *Pourquoi alors avoir accepté un Private Equity?*

**F. P. :** Quand mon père est décédé, il détenait 51 % de la holding familiale, qui elle-même détenait 51 % du véhicule coté en Bourse. Or, nous sommes cinq frères et sœurs, et un associé extérieur. La dilution était telle que pour garder le contrôle de l'entreprise, nous avons été obligé d'accepter le *Private Equity*, qui était déjà là et qui représentait une part minoritaire du capital. Je n'avais pas les moyens de racheter toute l'entreprise. J'ai dû m'endetter, à titre personnel, pour en acquérir une partie.

**Int. :** *Comment s'est passé la transmission avec votre père? Avez-vous suivi un parcours professionnel en dehors de l'entreprise?*

**F. P. :** J'ai complété ma formation d'ingénieur en génie électrique par un MBA aux États-Unis, où j'ai travaillé pendant quelques années chez un fabricant d'onduleurs informatiques. La pression paternelle était forte, évidemment, pour que j'intègre l'entreprise familiale, d'autant que mes frères et sœurs n'avaient pas le profil adéquat. À mon retour, je suis donc rentré dans la société GERAL, dont j'ai pris la direction pendant quelques années. Au bout de dix ans, j'ai rejoint mon père, à sa demande, au siège du Groupe, mais cela s'est très mal passé et j'ai quitté l'entreprise de manière assez brutale deux ans après, pour prendre la direction salariée d'un grand groupe industriel de l'Yonne, Davey Bickford. J'ai beaucoup appris en dirigeant cette multinationale, qui a fini par être vendue, selon la volonté de la famille fondatrice. À ce moment-là, mon père était très malade et je n'ai eu d'autre choix que de revenir pour prendre sa place. Avec le recul, je suis très content de n'avoir pas toujours travaillé dans l'entreprise.

Aujourd'hui, le problème de la transmission de l'entreprise se pose à nouveau. J'ai beaucoup critiqué mon père et la pression qu'il me mettait, mais je ne suis pas loin de faire la même chose avec mes trois enfants. Ma fille, qui a un parcours brillant, serait susceptible de diriger GPI. Il faudra bien, un jour ou l'autre, qu'elle me dise clairement si cela l'intéresse. Il me reste encore quelques années pour réfléchir à la suite.

**Int. :** *Joseph Puzo, le patron d'Axon, sachant que sa fille hésitait à lui succéder, l'a sollicitée par l'entreprise de sa femme. S'en est suivi ce dialogue savoureux : «- Papa, que fais-tu si je ne fais pas l'affaire? - Je te licencie sans hésiter. - Alors j'accepte! »<sup>1</sup>*

**F. P. :** Les cadres de GPI ont très envie d'une transmission familiale. Nos performances permettent des systèmes d'intéressement très rémunérateurs et ils bénéficient chez nous d'une autonomie réelle, en matière d'investissements notamment. Mais surtout, parce que la compétition est forte entre eux, ils accepteraient plus facilement un dirigeant issu de la famille Perrier. Ainsi, ils n'auraient pas le sentiment de s'être fait doubler par un alter ego. La royauté a du bon!

**Int. :** *Vous avez évoqué la chance pour expliquer votre parcours. Permettez-moi de rappeler cette citation de Louis Pasteur : « La chance sourit aux gens bien préparés. »*

**F. P. :** C'est exactement ce que je dis à mes enfants!

---

1. Joseph Puzo, "[Comment monter en gamme pour une PMI ou un territoire?](#)", séminaire Ressources technologiques et innovation de l'École de Paris du management, 17 avril 2013.

■ Présentation de l'orateur ■

**François Perrier** : est ingénieur en génie électrique, diplômé de l'ESIGLEC de Rouen et titulaire d'un MBA de l'université de Denver (University of Denver) aux USA; après son service militaire effectué dans les chasseurs alpins, il intègre la société DELTEC, fabricant d'onduleurs pour l'informatique à San Diego (Californie) où il manage les ventes internationales; de retour en France en 1990, il se consacre à GERAL (filiale du groupe GPI) dont il assure la direction générale jusqu'en 2002; il prendra ensuite la direction de Davey Bickford en Bourgogne (ETI multinationale fabricante d'initiateurs électro-pyrotechniques); c'est en 2008 qu'il revient en région Rhône-Alpes pour prendre la coprésidence du groupe familial créé par son père quarante ans plus tôt; il est président de l'UIMM de l'Ain depuis 2013 et président de l'UDIMERAA (UIMM Auvergne Rhône-Alpes) depuis 2016.



---

Diffusion janvier 2017

---