

Guide Lavage

Juillet - Août 2017 | n°76-167

ENTREPRISE

Lavance intègre Emic



& STATIONS SERVICE ACTUALITÉS

ACTUALITÉS

Lavage
Boutique
Garage



MATÉRIEL

Les Américains lavent...
différemment !

REPORTAGE

Centre de lavage
Helio Wash - Alès



Entre Lavance et Emic... c'est scellé



Guillaume Roux a signé le 14 novembre dernier le rachat d'Emic par Lavance dont il est le Directeur Général. Depuis, il œuvre à cette intégration. Stratégie, personnel, implantations, communication... autant de chantiers qu'il mène pour créer les synergies adéquates.

Guide Lavage –
Pourriez-vous nous rappeler comment s'est effectué ce rachat d'Emic par Lavance ?

Guillaume Roux – Cela s'est fait très vite, entre septembre et novembre 2016 : Emic était à court de financement et devait trouver une solution rapidement. Nous avons signé le 14 novembre. En fait, il y a trois ans, je m'étais rapproché de José Foiratier, alors président d'Emic, pour voir si nous pouvions envisager des opérations ensemble, et nous

avons, alors, déjà évoqué une possibilité d'intégrer Emic à Lavance. Mais Emic venait, à cette époque, de trouver un partenaire financier, et nous, nous n'étions pas prêts pour cette configuration.

GL – On comprend bien l'intérêt financier d'Emic dans ce rachat. Mais le vôtre, celui de Lavance ?

GR – Pour Emic, effectivement, c'est l'apport de capitaux qui a été déterminant : cette société n'a pas de





Photos Lavance

L'équipe du site de Pontcarré.

difficultés sur son fonds de commerce, ni son activité, mais elle vit une crise de croissance qui nécessite de faire évoluer sa structure, et pour cela il faut des finances. Pour Lavonce, c'est autre chose. Si j'avais déjà en tête, il y a trois ans, un rapprochement possible, c'est parce que je pense que nos deux entreprises ont des savoir-faire propres et complémentaires : à chacun ses spécialités qui, associées, couvrent finalement tous les besoins d'un exploitant de centre de lavage ! Fidéliser le client, en le satisfaisant pleinement, voilà le but. Et c'est, pour le Groupe Lavance, une condition pour devenir, dans le futur, le leader incontournable du secteur. Chimie, monétique, solutions de gestion, innovations, ... et dans bien d'autres domaines encore, nous devons, à chaque fois, apporter au client des réponses. Dans nos deux entreprises, des chantiers ont été amor-

cés sur tous ces thèmes bien sûr, et souvent sous un angle différent : ce qui est intéressant si nous voulons réussir à reconstituer rapidement le puzzle et nous adresser ainsi à tous les types d'exploitants. Bien sûr, concrètement, nous voulons aussi dégager des synergies entre les deux structures, au niveau des achats, des charges fixes, des assurances, de la compta, des ressources humaines, des développements informatiques, de l'innovation, des marges de productivité...

GL -- Vous évoquez l'exploitant, votre client... qu'est-ce qui va changer pour lui avec ce rachat ?

GR - Pour lui, les deux marques restent indépendantes, elles coexistent. Nous voulons conserver les atouts de chacune aux yeux

de la clientèle. Emic dispose d'une bonne notoriété dans le domaine de la fourniture de pièces détachées, de la rénovation de centres, des périphériques... Autant de compétences que Lavance a aussi, mais dont Emic a fait un vrai fonds de commerce, et qui explique la fidélité de ses clients. Les deux réseaux commerciaux et les sites web sont donc conservés. Voilà pour notre organisation externe, vis-à-vis du marché.

GL – Et, en interne, ce rachat modifie votre organigramme ? Concernant le personnel, comment allez-vous procéder ?

GR – Nous n'avons pas engagé de plan de licenciement. Il y a eu des départs qui étaient déjà initiés avant que le rachat ne soit décidé. Pour ce qui est de l'organisation au sein de notre groupe, nous avons tout revu : il y aura bien deux marques, mais qui se parleront pour leur intérêt commun, au sein de directions communes identifiées par compétences. La première d'entre elles, la plus importante en nombre de salariés, pas moins de 180, nous l'avons appelée la Direction opérationnelle. Nous voulons qu'elle ait une vision globale et périphérique sur les équipes des deux marques. C'est la condition pour que nous puissions établir des synergies d'objectifs. Et pour remplir cet objectif, nous avons embauché une personne, Georges Ribeiro, avec un profil nouveau et précis : il a une vraie expérience du haut niveau de satisfaction de la clientèle ; il sait gérer une équipe à distance, composée essentiellement de salariés itinérants ; il a l'habitude de travailler avec des clients très

exigeants... Et il ne vient pas du secteur du lavage, et ça, c'est une volonté de notre part ! Nous bénéficierons ainsi de son regard extérieur sur le lavage, de ses idées sur la satisfaction client, des leviers pour l'améliorer. Et comme il a déjà travaillé pour d'importants clients industriels, il sait vraiment de quoi il parle !

GL – Dans cette nouvelle direction, quels services avez-vous regroupés ?

GR – Toutes les équipes qui sont en lien avec le client, soit l'approvisionnement en pièces détachées, les ateliers, la logistique, le plateau hot line, le plateau service client, les techniciens... En fait, il y a deux types d'équipes dans ce domaine du service après-vente : celles implantées au siège, qui viennent en support de celles qui sont sur le terrain. Par exemple, pour les pièces détachées, il y a le magasinier qui s'occupe de mettre à disposition des techniciens

Quand Lavance focalise Emic sur la rénovation...

Pour Guillaume Roux, Emic dispose d'un vrai savoir-faire dans le domaine de la rénovation. Changer les éléments techniques d'un centre haute pression, modifier les programmes, remplacer les pupitres, les pompes, actualiser le traitement de l'eau, ... certes, Lavance sait le faire, mais la marque est plus spécialisée dans « l'artillerie lourde », comme Guillaume Roux le dit. Bref, quand il s'agit de faire du sur-mesure, de l'adaptation à de l'existant, ce sont les équipes d'Emic les plus à l'aise. « Nous voulons donc accentuer cette compétence d'Emic », insiste Guillaume. Il veut que Lavance offre un maillage solide sur la

France entière dans ce domaine de la rénovation : aujourd'hui, il n'est que régional. En effet, pour lui, ce secteur est porteur, et plus même, il a un gros potentiel. « En France, les centres créés dans les années 90 vont devoir, incessamment, évoluer, être rénovés et remis au goût du jour en intégrant de nouvelles offres tels le pré-lavage, le lavage mousse... Et pour que des centres puissent être équipés de machines plus performantes, il faut pouvoir les doter d'automatismes plus perfectionnés et puissants. » Bref, pour Guillaume, peu d'acteurs du lavage auto savent mener ce type de transformations, alors il veut qu'Emic devienne la référence !

des pièces, et ces derniers qui vont ensuite les installer chez le client. Quand la coordination ne se déroule pas bien entre ces deux services, on a tendance à chercher qui en est responsable plutôt que de trouver rapidement une solution. Et, finalement, c'est le client qui en pâtit. Nous étions un

peu tombés dans ce travers : notre société a pris de l'ampleur ces dernières années et, comme dans nombre d'entreprises qui grossissent, nous avons rajouté des étapes dans les circuits de décision et d'action, et cela pas toujours au profit du client... Bref, ce fossé possible entre les équipes, je



De gauche à droite : Olivier Blin (Directeur Financier et RH), Sandrine Létendard (Directrice Marketing et Communication), Guillaume Roux (Directeur Général), Thomas Cogon (Directeur Commerce et Développement), Georges Ribeiro (Directeur des Opérations), Jean-Christophe Renaud (Directeur Méthodes) et Richard Girard (Directeur Exploitation)

Lavance et (presque)zénitude...

Chez Lavance, on a clos, il y a quelques semaines seulement, un audit interne. Il concernait le personnel et la fluidité du travail entre les équipes. Lancé avant le rachat, ses conclusions, qui ont abouti chez Lavance à une réorganisation complète de l'organigramme et du siège, concernent aussi désormais Emic.

« A force de se développer, de grossir, explique Guillaume Roux, comme toutes les sociétés dans ce cas, on a bien senti qu'à un moment donné, on perdait une souplesse pourtant nécessaire vis-à-vis de la clientèle. Certes, on parvenait à satisfaire notre client, mais les équipes étaient malmenées. Ce travail en souffrance, dans une entreprise qui se porte bien comme la nôtre, cela doit interroger ses dirigeants sur le bon fonctionnement humain de la structure. En tous les cas, moi, cela m'a fait réfléchir.

Nous sentions bien que notre personnel partageait des valeurs communes comme la fierté d'appartenir à l'entreprise Lavance. Mais nous décelions aussi nombre de frustrations individuelles, de la déception quant à la reconnaissance du travail effectué. Alors, fin 2016,

accompagnés par un cabinet en coaching d'entreprise, nous avons mené une enquête avec la participation de l'ensemble de nos collaborateurs : les réponses au questionnaire en ligne et aux interviews individuelles nous ont permis d'identifier nos faiblesses.

En décembre 2016, nous avons alors réuni toute les équipes encadrantes de l'entreprise et avons réfléchi ensemble au diagnostic posé et aux solutions que nous pouvions déployer. Ont alors été créés sept groupes projet qui travaillent autour des points les plus sensibles de notre organisation. Toutes les semaines, des réunions ont lieu : le travail s'avère très enrichissant et révèle d'autres points encore pour améliorer le bien-être au travail de nos salariés. Nous sommes très satisfaits de la façon dont les employés ont, eux-mêmes, pris

en main ce projet. Les uns et les autres découvrent également ainsi, sous des angles différents, le métier de chacun.

Cette démarche, notre personnel l'attendait pour se sentir plus impliqué dans l'activité de la société. La communication verticale pousse les gens à seulement effectuer des tâches, mais si vous y donnez du sens, cela donne tout autre chose. Des gens investis et qui savent précisément quelle est leur mission et quel est l'impact de leurs actions sur les autres, sont plus motivés. Nous essayons donc un management plus horizontal et participatif, dans l'air du temps : c'est un investissement pour la direction, c'est vrai, mais la productivité du travail, derrière, est décuplée. Nous concrétisons ainsi notre nouvel organigramme avec volontarisme et patience. »

voulais le combler, pour que la chaîne des tâches liées au service client ne soit pas interrompue. Pour le moment, nous conservons des équipes techniques terrain (travaux et maintenance) différentes pour Emic et Lavance, car nous ne voulons pas risquer de détériorer notre service en menant une réorganisation trop brutale. Et nous voulons aussi prendre en compte les besoins de ceux de nos clients exploitants qui veulent effectuer leur maintenance eux-mêmes avec les pièces détachées adéquates. Par contre, nous allons amener les équipes de montage à plus de synergie. Emic peinait à s'organiser dans ce domaine : nous sommes en train de mutualiser les moyens et les hommes des deux marques pour que les interventions se fassent sans distinction.

GL - Vous avez aussi évoqué une direction commerciale commune... Qu'en est-il ?

GR - Si les équipes commerciales restent différenciées, une nouvelle direction, emmenée par Thomas Cogan, rassemble toutefois les deux entités. Le but : ne pas passer à côté d'opportunités offertes par le marché, et éviter que les deux équipes ne se concurrencent... Bref, être certains d'être le plus efficace possible. C'est d'ailleurs dans cet objectif aussi que nous avons opté pour une direction exploitation dédiée aux 350 centres Superjet seulement, alors qu'auparavant cette activité était couplée à celle concernant les grands comptes. Richard Girard prend en charge cette direction. Nous avons aussi désormais une direction mar-

keting emmenée par Sandrine Létendard qui a en charge de différencier les deux marques en externe, d'analyser les besoins de leurs clients respectifs et d'envisager les réponses



possibles. Par exemple, cette direction travaille actuellement sur les deux stands, et leur univers propre, que nous aurons au prochain Equip'Auto et qui nous permettront d'envoyer deux messages, de proposer deux solutions au marché. Il y a enfin la Recherche et Développement. Nous nous adossons au service d'Emic, implanté à Pontcarré (Seine-



« Au niveau régional, oui, il y a des acteurs du lavage qui proposent un large panel de compétences à leurs clients... mais pas au niveau national ! Et c'est cette place que nous voulons occuper. Le rachat d'Emic s'est inscrit dans cette stratégie. »



Réunion de travail pour les salariés au sein de l'entreprise.

Photos Lavance

et-Marne). Mais nous voulons l'améliorer et la réorienter vers le domaine des automatismes qui sont les cerveaux des centres haute-pression. Et ce, notamment pour qu'Emic s'impose plus encore dans le domaine de la rénovation (cf. encadré)

GL – Vous gardez donc le siège d'Emic, à Pontcarré. Allez-vous le transformer au-delà du service R&D ?

GR – Oui, nous investissons dans le magasin de pièces détachées d'Emic, pour que son utilisation soit optimisée et que nous puissions être plus réactifs dans nos délais de livraison. Cette activité, chez Emic, avait été un peu mise à mal dernièrement. La

question des délais de livraison étoit devenue un point de vigilance. Pour 2018, un site de e-commerce sera créé, lequel intégrera également l'offre chimie du groupe. Sur ce site de Pontcarré, un responsable, Thierry Perrier-Ridet, issu de l'industrie, est d'ailleurs arrivé le 26 juin et s'occupe de cet outil de production et de ses équipes. Le bureau d'Emic à Lyon a été fermé comme prévu avant le rachat, quant à celui de Strasbourg, nous réfléchissons à une nouvelle configuration. Côté Lavance, nous restons bien entendu dans nos locaux à Rennes inaugurés en 2015. Nous sommes en train d'y faire quelques ajustements, en termes d'aménagements, pour organiser un peu différemment le travail entre les équipes. «

Marie MARTIN