

SE TRANSFORMER POUR DURER

—

LE SECRET DES ENTREPRISES CENTENAIRES





Par Yann ORPIN
Président de la CCI Grand Lille

SECRETS ET INSPIRATIONS

Merci ! Merci à nos entreprises centenaires de livrer une nouvelle fois leurs secrets et de nous éclairer sur les qualités immenses que leurs dirigeants ont su développer pour permettre une telle longévité à leurs structures.

Nous avons la chance d'avoir des entreprises exemplaires qui sont de vrais moteurs pour notre région. En acceptant de partager leurs bonnes pratiques, elles offrent une véritable source d'inspiration aux autres entrepreneurs.

Nous sommes fiers du succès de ces entreprises, un succès qui rayonne au-delà des Hauts-de-France. Toutes ces entreprises, en effet, ont su garder et améliorer l'ADN de leurs créateurs. Elles ont su faire preuve de résilience en relevant de nombreux défis, et gardent précieusement en mémoire leur histoire pour inspirer celles et ceux qui reprennent le flambeau. En apportant la touche de modernité propre à son époque, chaque génération contribue à pérenniser l'acte fondateur.

Aussi, les dirigeants successifs ont-ils eu tous à cœur de poursuivre le projet d'entreprise. A l'instar des capitaines, ils savent qu'ils doivent garder le cap qu'ils se sont fixé. L'expérience acquise leur permet de préparer leurs bateaux pour résister aux tempêtes, prendre les bons virages, éviter les icebergs et conquérir de nouveaux océans bleus.

Ils savent également s'adapter face à l'évolution des modes de gouvernance. Offensifs, audacieux et innovants, ils poursuivent l'action de leurs prédécesseurs en l'enrichissant de réflexions portées par toute la communauté qu'ils mobilisent, acculturent et entraînent dans leur sillage : les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et toutes les parties prenantes avec lesquelles ils travaillent.

Ils font souvent preuve d'un engagement sociétal exemplaire qui leur permet de mieux connaître leur environnement et de mieux comprendre l'écosystème dans lequel ils évoluent pour s'adapter de façon agile à ses évolutions voire même de contribuer à son amélioration.

Fidèle à ses missions, la CCI Grand Lille aide les entreprises à intégrer ces nouveaux paradigmes pour consolider leur vision à long terme. Elle les accompagne dans la conduite du changement qui s'impose à elles - notamment dans leur digitalisation - et les sensibilise au management collaboratif pour travailler en intelligence collective et ainsi faire participer tous les acteurs à la construction et à la réussite future du projet.

Elle a notamment créé une commission entreprises disruptives/nouveaux modèles économiques afin de sensibiliser les entrepreneurs à travers un programme de transform'actions pour qu'ils prennent les décisions nécessaires que notre époque exige. La CCI Grand Lille s'appuie aussi sur le Design pour faire entrer les entreprises dans l'économie du 21ème siècle avec la création d'un Design Lab qui accueille et accompagne les entreprises dans leur transformation.

Avec ce deuxième tome, le Club des Entreprises Centenaires nous offre de belles leçons d'adaptabilité et de durabilité.



Par Gilles BERNARD
Président du Club des Entreprises Centenaires



DES TRANSFORMATIONS EXEMPLAIRES

Vous tenez dans vos mains le deuxième tome de l'ouvrage écrit par notre beau Club d'Entreprises Centenaires de la Région des Hauts-de-France. Ces entreprises ont commencé à se fédérer en 2012. Le Club compte aujourd'hui une cinquantaine de membres et continue à en accueillir régulièrement.

Ensemble, nous partageons un style de gestion qui vise davantage la pérennité à long terme que la rentabilité immédiate, ainsi qu'un style de management qui s'appuie sur le développement harmonieux de toutes les parties prenantes : les hommes et femmes qui composent nos entreprises, nos clients, nos partenaires.

Bien sûr, notre enracinement dans notre territoire ne nous empêche pas d'agrandir notre terrain de chasse sur toute la planète. Pour preuve : le taux d'export de certaines de nos entreprises dépasse 80 % !

Il y a 5 ans, le premier tome évoquait plutôt le passé de nos entreprises centenaires. Celui-ci s'intéresse davantage à leur transformation, passée ou en cours. Car, qui mieux qu'une entreprise centenaire pour illustrer le sujet de la transformation ? La plupart des entreprises du Club ne font plus le même métier qu'il y a 100 ou 200 ans, certaines se sont diversifiées ou ne vendent plus le même produit, d'autres se sont organisées différemment...

Dans un monde où la prise de décision amène un dirigeant d'entreprise à agir rapidement, ces singulières entreprises réussissent à s'adapter durablement à leur environnement tout en s'appuyant sur leur histoire et sur leur ADN. Chaque génération apporte ainsi sa pierre à l'édifice par sa vision, son ambition et son travail.

Nous avons demandé à des experts d'apporter une hauteur de vue sur les différents aspects de la transformation. Cet apport d'expertise montre l'utilité de faire parfois appel à des ressources extérieures pour voir plus loin. Certains dirigeants ont d'ailleurs souhaité être accompagnés pour mener à bien la transformation de leur entreprise. C'est le sens que trouve ici le Club des Entreprises Centenaires au sein de l'association Les Places Tertiaires.

Pour illustrer l'ouvrage d'une manière plus décalée, plus légère, nous avons fait appel au célèbre dessinateur Gabs qui a su ponctuer avec humour chaque partie de l'ouvrage et croquer à merveille chacune des entreprises ici représentées.

Je remercie enfin tous les dirigeants qui se sont prêtés au jeu de l'interview, de la photo, du portrait chinois. Ainsi que toute l'équipe du comité éditorial qui a surmonté avec professionnalisme et enthousiasme toutes les étapes pour livrer ce bel ouvrage à temps pour notre évènement annuel de mai 2019.

SOMMAIRE

PRÉFACES / AVANT-PROPOS P 4-6

Yann ORPIN Président CCI Grand Lille	P 4
Gilles BERNARD Président du Club des Entreprises Centenaires	P 6
Anne DIRADOURIAN Journaliste	P 8

CHAPITRE 1 - CHOISIR LA DIVERSIFICATION P 12-42

INTRODUCTION par Olivier DUCUING	P 12
ARRAS MAXEI - 1898 L'innovation, moteur de la puissance	P 14
BDT - 1905 Une terre en héritage	P 16
BRIQUETERIES DU NORD - 1912 Brique après brique, caillou après caillou	P 18
DELEDALLE ACF - 1912 Centenaires puissance 2 : assurer l'avenir	P 20
GRUPE BILS DEROO - 1911 Une route semée d'opportunités	P 22
GRUPE CAILLE - 1847 Une feuille de route bien tracée	P 24
LOOTEN INDUSTRIES - 1840 De l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace	P 26
MÉERT - 1677 Le goût de la nouveauté	P 28
MÉO-FICHAUX - 1900 L'arôme du succès	P 30
MOULINS WAAST - 1896 Au four et au moulin	P 32
MULLIEZ RICHEBE - 1912 Et la PLV fit un carton...	P 34
POUCHAIN - 1890 Quand le passé éclaire le présent	P 36
ROUZÉ - 1809 Huit générations de bâtisseurs	P 38
VANESTE JOAILLIERS - 1894 A nouvel écrivain, éclat nouveau	P 40
WINCKELMANS - 1894 La carte du petit carreau	P 42

CHAPITRE 2 - ADOPTER DE NOUVEAUX MODES DE DISTRIBUTION

P 44-58

INTRODUCTION par Isabelle DECOOPMAN	P 44
BILLARDS TOULET - 1857 Une nouvelle surface de jeu	P 46
DEVLAEMINCK DISTRIBUTION - 1892 Une passion familiale bien entretenue	P 48
DOUAISIS - 1909 Cap sur l'export	P 50
ETS PROUVOST - 1844 La tentation de la vente au détail	P 52
LES GRAINES BOCQUET - 1875 Petite pousse deviendra grande	P 54
THEOLAU PEINTURES - 1825 On n'est jamais si bien servi que par soi-même	P 56
VERYWEAR - 1882 Le meilleur des deux mondes	P 58

CHAPITRE 3 - OSER UNE MUTATION CULTURELLE

P 60-86

INTRODUCTION par Pierre GIORGINI	P 60
A. SALMON - 1778 Une gouvernance adaptée aux défis de demain	P 62
AGEPAR - 1819 Une feuille de route en béton	P 64
ART DE LYS - 1890 Sans jamais perdre le fil	P 66
BILLIET SA - 1883 Une période charnière	P 68
BONDUELLE - 1853 Une vision et des valeurs à cultiver	P 70
DEBREZ - 1860 Bon à transmettre...	P 72
DELEDALLE ASSURANCES - 1912 Une reprise réussie	P 74
HAGHEBAERT & FREMAUX - 1907 La haute couture de la peinture	P 76
INSTITUT PASTEUR DE LILLE - 1894 L'innovation comme ADN	P 78
MAISON DEVLAMINCK - 1800 Un patron taillé sur-mesure	P 80
PARQUETERIE DE LA LYS - 1875 Lame de fond	P 82
PEIGNAGE DUMORTIER - 1896 Dans le droit-fil	P 84
ROUSSEL PEINTURE - 1870 Remise en couleur	P 86

CHAPITRE 4 - S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

P 88-108

INTRODUCTION par Fariborz FARHOUDI	P 88
BISMAN - 1878 Lettres de noblesse	P 90
BLANCHEPORTE - 1806 En mode connecté et collaboratif	P 92
CIC NORD OUEST - 1819 « Parce que le monde bouge »	P 94
CRÉDIT DU NORD - 1819 Parcours client 3.0	P 96
CUVELIER & FAUVARQUE - 1787 In transformatio Veritas	P 98
JPM BANQUE PRIVÉE - 1826 Une certaine idée du luxe	P 100
LEROUX - 1858 Audace et innovation : la recette du succès	P 102
LES SERRES TONNEAU - 1904 Culture de la résilience	P 104
MEUBLES BOUCHIQUET - 1910 Aménagements durables	P 106
STOCK LOGISTIC - 1878 Stock de proximité	P 108

LES ENTREPRISES ADHÉRENTES DU CLUB DES ENTREPRISES CENTENAIRES

P 111-134

PRÉSENTATION DES EXPERTS

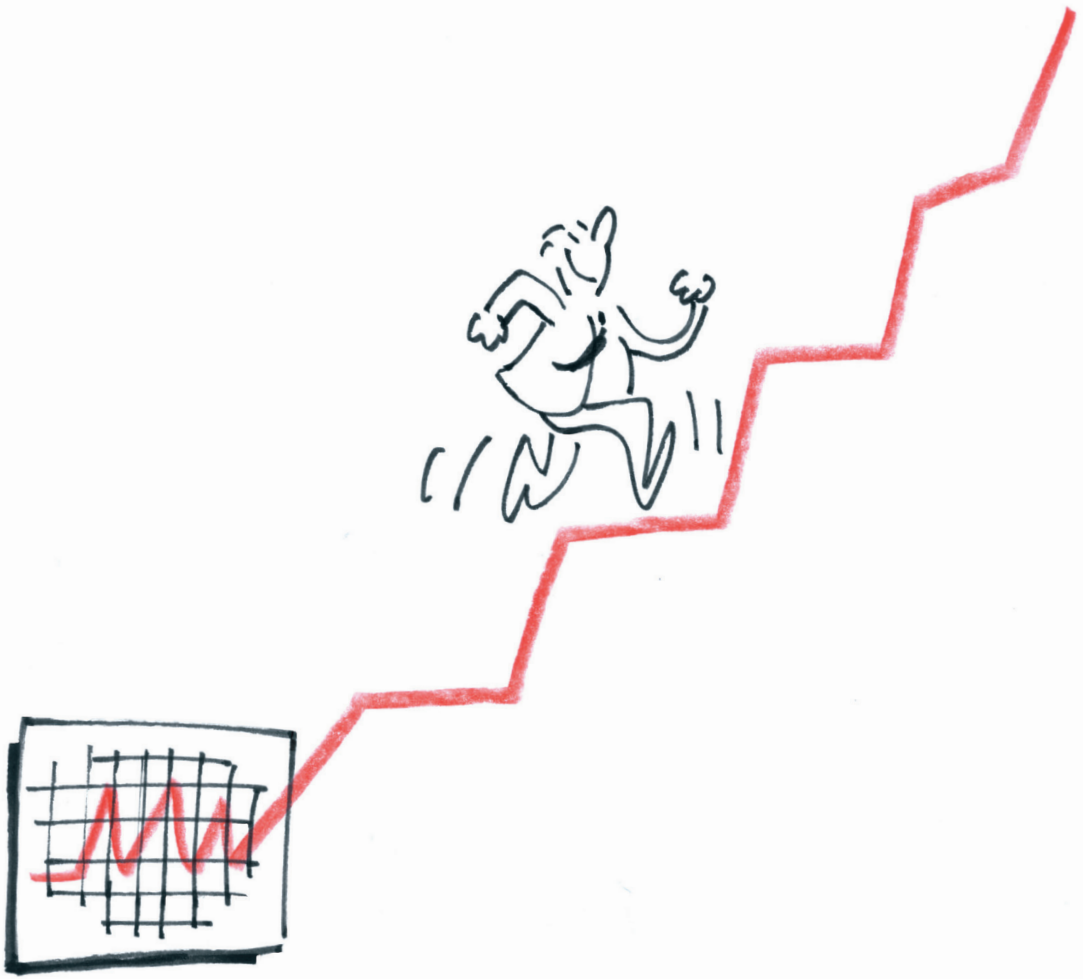
P 135-137

Isabelle DECOOPMAN	P 136
Olivier DUCUING	P 136
Fariborz FARHOUDI	P 137
Pierre GIORGINI	P 137

CONCLUSIONS

P 138-142

Nicolas SEKKAKI Président d'IBM France	P 138
André-Paul LECLERCQ Président de la Commission Économique Région Hauts-de-France	P 140



GABS.

CHAPITRE 1

CHOISIR LA DIVERSIFICATION

Par Olivier DUCUING
Directeur de la rédaction Eco 121

L'expression « entreprise agile » n'existait pas au début du XXe siècle. Pourtant, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, c'est bien cette qualité d'extrême agilité qui a permis à des entreprises très installées dans les métiers de faire face à des mutations, qu'elles soient soudaines ou plus lentes. Et d'inventer de nouvelles offres, de se positionner sur de nouveaux métiers, pour se développer ou parfois pour contourner des obstacles insurmontables. A l'exemple de la société familiale BDT dont la distillerie se trouve du jour au lendemain ébranlée par une décision du gouvernement Mendes France de pousser à l'arrêt des distilleries. BDT se reconvertit alors ... dans le lait en bouteilles consignées, activité vendue ensuite, avant, bien des années plus tard, de se transformer en société de promotion patrimoniale. Tel aussi Bils Deroo. Née dans le négoce de pommes de terre, l'aventure s'est poursuivie au fil du temps dans l'univers du transport, avant de se lancer dans la logistique. Puis de s'ouvrir à de nouveaux métiers. Les Briqueteries du Nord (BDN) ont quant à elles trouvé un relais de croissance dans l'économie circulaire, en ouvrant son champ au recyclage des déchets du BTP.

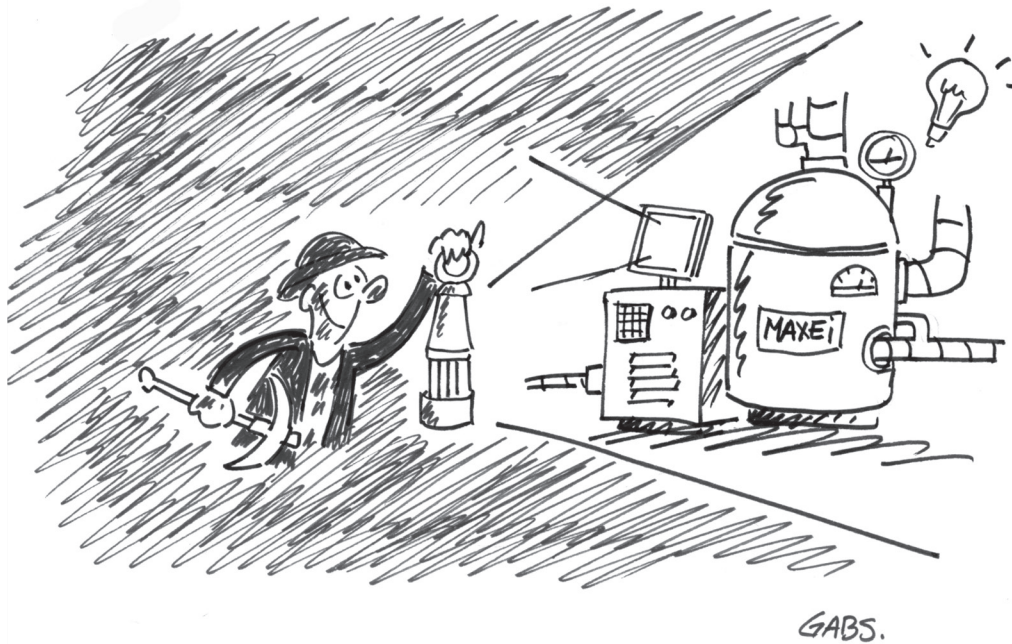
Autant d'exemples qui incarnent une capacité d'opportunisme hors du commun pour rebondir, contre-attaquer, devancer la concurrence avec une offre plus large, plus segmentée, plus efficace. Et du courage. Il en faut, en effet, pour décider l'arrêt d'activités héritées de ses prédécesseurs, encore plus quand il s'agit de ses parents ou grands-parents, et pour sortir des ornières pour tracer une nouvelle voie.

Une part de chance ?

« L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons en faire », disait Henri Bergson. C'est la leçon centrale de ces parcours entrepreneuriaux exceptionnels : une capacité remarquable d'adaptation, voire de survie, un opportunisme à prendre le vent, à saisir les occasions; à se remettre en question parfois de A à Z pour pouvoir repartir de l'avant; et à passer sans l'éteindre la flamme olympique de génération en génération, malgré un environnement juridico-administratif et fiscal défavorable qui explique largement la faible densité d'entreprises de taille intermédiaire dans notre pays.

Il y a sans doute aussi, indéniablement, une part de chance dans la réussite de ces entreprises qui ont franchi le cap du siècle d'existence : beaucoup auraient pu trébucher face à l'effondrement subi d'un marché, un gros impayé, la guerre des prix, les aléas imprévisibles de la géopolitique, un sinistre, les guerres de succession familiales, le décès brutal du dirigeant, aujourd'hui les cyberattaques et les arnaques au Président, parmi tant et tant de chausse-trappes dans la vie d'une entreprise. Soit. Mais Michel Audiard avait une formule très juste qui me semble très pertinente que je dédie à nos belles centaines : « la chance, c'est le talent des autres ».

L'INNOVATION, MOTEUR DE LA PUISSANCE



Maxei Group (Arras Maxei et Bouharmont) s'est construit sur une évolution permanente de ses produits et de son outil industriel. Depuis la fabrication des premières lampes de mineurs jusqu'à la conception de machines innovantes et d'outillage pour des industriels du monde entier, il n'a eu de cesse de se transformer et d'innover pour trouver de nouveaux créneaux d'activité.

En 1957, deux entreprises fusionnent et donnent naissance à Arras Maxei. La première, la S.E.A.E. (Société d'Éclairage et Applications Électriques) a été fondée en 1898, elle fabrique et vend des appareils électriques et d'éclairage dont les fameuses lampes de mineurs qu'elle fabriquera jusqu'en 2003. La seconde, Maxei, créée en 1919 à Neuilly-sur-Seine, produit des équipements destinés à la fabrication des bobinages de puissance. De cette alliance naît une belle PME qui deviendra un groupe en 1990 avec l'acquisition de Bouharmont installée depuis 1923 à Jeumont et spécialisée dans la fabrication de machines à enrouler, dérouler et mesurer des câbles. En 2009, un changement d'actionariat survient avec l'arrivée d'Olivier Hutin, l'actuel président du groupe, et de son ex-associé. La crise de 2008 est passée par là. « Les débuts de la reprise ont été difficiles, le carnet de commandes s'étant réduit drastiquement, nous avons été contraints de mettre en place une procédure de chômage technique dès notre arrivée.

Lorsque la situation s'est améliorée, nous avons eu des opportunités de nous développer par des croissances externes. Nous avons repris deux entreprises de sous-traitances mécaniques mais nous n'avons pas réussi à mettre en place les synergies nécessaires pour rétablir leurs rentabilités ce qui aurait pu mettre en péril l'ensemble du groupe. Nous les avons donc recédées pour revenir à notre périmètre initial », se souvient Olivier Hutin.

R&D au cœur de la stratégie

Aujourd'hui, Maxei Group a mis de côté les difficultés du passé et retrouvé des couleurs. Olivier Hutin a été rejoint en 2015 par Roger Sansano, nouvel associé et directeur général. Résolument tourné vers l'avenir et vers l'international (60% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export), le groupe se positionne en expert dans le domaine des équipements de production sur mesure, en particulier dans les secteurs de l'énergie et de l'automobile. Sa politique d'innovation très dynamique lui permet de conforter son avance technologique. Les deux dirigeants veillent à anticiper l'arrivée de nouveaux marchés en lançant des produits novateurs comme ceux destinés à la production et la maintenance de transformateurs et moteurs électriques de puissance, ou encore des installations d'imprégnation de pièces de fonderie. « Sur la gamme des traitements d'huiles, nous proposons désormais une offre très sophistiquée avec un appareil de régénération en charge des huiles de transformateurs. Nous avons également mis sur le marché la première machine de fabrication automatisée de pieuvres hydrauliques pour le secteur du bâtiment. Ces produits répondaient à un vrai besoin du marché », complète Olivier Hutin. L'entreprise a également investi dans des outils de conception et de simulation 3D pour son bureau d'études. Dans l'usine, des outils de gestion dernier cri et des moyens de production automatisés et performants facilitent le suivi de production et des process. Des partenariats ont également été noués avec des écoles d'ingénieurs et des laboratoires de R&D pour travailler sur l'évolution des gammes de produits. Car c'est en restant à la pointe de l'innovation que l'entreprise pourra répondre durablement aux évolutions du marché.

L'INFO EN +

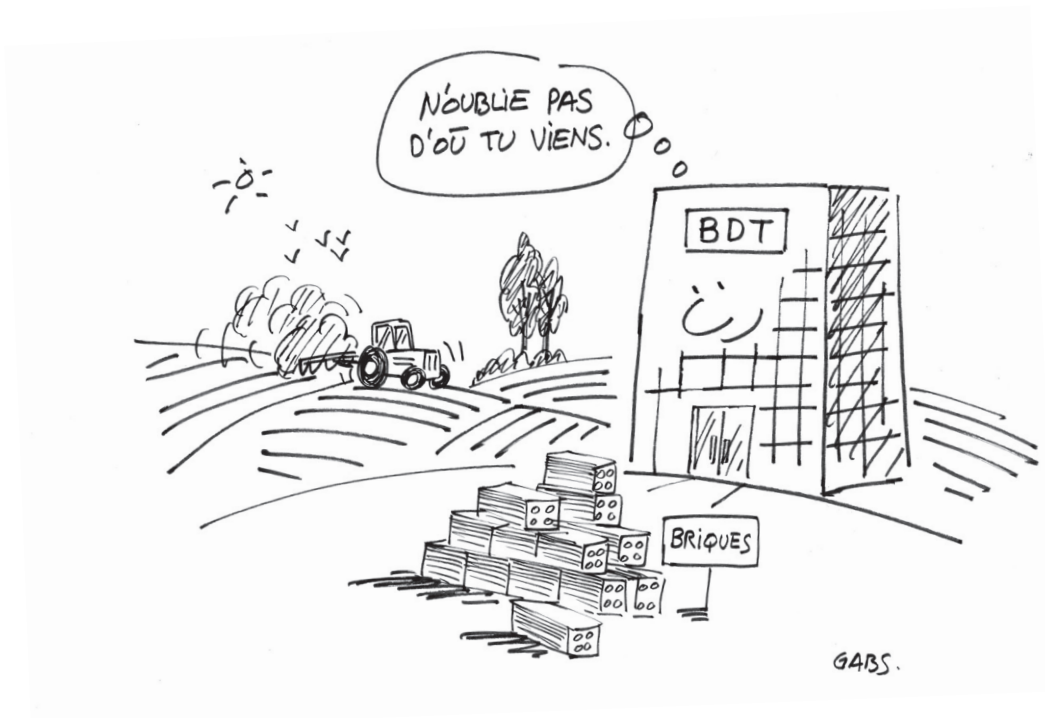
Parfois, il faut savoir forcer le destin en sachant saisir les opportunités quand elles se présentent. Olivier Hutin se souvient de cette demande pour le moins inattendue formulée par un industriel allemand en recherche d'une machine très spécifique pour l'automobile. « Malgré notre méconnaissance du marché, nous avons relevé le défi. Sur la première machine, nous avons perdu de l'argent mais certainement moins que si nous ne l'avions pas fait. Aujourd'hui, nous sortons notre 13^{ème} machine et ce client représente une partie non négligeable de notre chiffre d'affaires ». Ainsi qu'un « nouveau » savoir-faire qui élargit le champ des possibles vers de nouveaux marchés.



LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« A toute décision, il y a une prise de risque. Même la meilleure des décisions entrainera un changement dans l'entreprise et on sait à quel point le changement fait peur. Mais au fond, la pire des décisions serait de ne rien changer ».

UNE TERRE EN HÉRITAGE



La société BDT, comme Beirnaert Droulers Toulemonde, est née au début du 20^{ème} siècle de l'association d'un agriculteur villeneuvois devenu industriel avec un industriel roubaisien du textile. Leur histoire commune a évolué progressivement et s'est s'achevée en 2004 par la mobilisation des trois frères Toulemonde, Emmanuel, Joël et Etienne pour pérenniser l'entreprise et poursuivre la valorisation d'un héritage foncier exceptionnel en développant de la promotion patrimoniale.

C'est l'histoire d'une entreprise familiale qui a toujours su cultiver la discrétion. Il semblerait que ses origines remontent en réalité au milieu du 19^{ème} siècle quand un certain Monsieur Droulers, agriculteur des Flandres, s'installe dans le village agricole d'Ascq, une ancienne commune du Mélantois sur la Marque, à moins d'une dizaine de kilomètres de la frontière belge. Il acquiert des terres pour les cultiver et développer une distillerie ainsi qu'une briqueterie. « L'agriculteur devenu industriel s'est associé en 1905 avec notre grand-père, Léon Toulemonde. Pendant un siècle, l'entreprise a traversé des mutations industrielles et financières. Les deux blocs familiaux ont développé des activités autour de l'agriculture, de la distillerie et de la briqueterie qu'ils ont été contraints d'abandonner au fil du temps », raconte Joël Toulemonde.

Dans les années 50, le Président du Conseil Pierre Mendès France s'attelant à la question de la surconsommation d'alcool en France, décide de subventionner l'arrêt des activités de distillation qui s'exerçaient sous le contrôle de l'État. « A la différence des familles Bonduelle ou Lesaffre, nous ne nous étions pas diversifiés. Nous avons alors décidé d'investir dans le lait en bouteilles consignées et l'endiverie hors sol tout en maintenant jusque dans les années 90 une petite activité de distribution et dénaturation de l'alcool », poursuit-il. Cette dernière activité sera ensuite cédée au groupe familial Brabant, spécialiste de la distillation, de la régénération et de la distribution de solvants. L'activité de briqueterie connaîtra un sort similaire dans les années 80, faute d'une main d'œuvre qualifiée pour la faire tourner. « L'activité tournait avec un four Hoffman qui permettait d'obtenir des briques traditionnelles flammées. Le chef cuisinier était un véritable artiste. A son départ, mon père n'a trouvé personne pour le remplacer et les investissements étant trop lourds pour passer aux briques industrielles, il a décidé de mettre fin à cette activité », relate Joël Toulemonde.

Un concept et une âme

L'arrêt de ces deux activités conduit l'entreprise à opérer un virage radical. « Comment valoriser un vieux tas de briques et des terrains plutôt bien situés à Villeneuve d'Ascq ? », se demande à l'époque Joël Toulemonde. « En 1983, au décès de mon père, j'ai entrepris la mise en valeur de ce patrimoine immobilier par la location de 200 m² de bureaux, puis de quelques m² de plus et ainsi de suite. Progressivement, nous avons changé de métier en nous transformant en promoteur patrimonial ». Cette mutation s'est accélérée en 2004 quand survient la séparation avec les familles Toison et Minot, descendants de la famille Droulers. « Avec mes frères, nous nous sommes mobilisés pour sauver l'entreprise. Il nous semblait plus intéressant de développer une activité aussi modeste soit-elle plutôt que de vendre nos actifs. Aujourd'hui, nous restons une toute petite entreprise très agile avec une équipe polyvalente très engagée qui se fait accompagner par des compétences externes », confie le dirigeant.

A Villeneuve d'Ascq, dans le quartier de la Haute-Borne, l'usine historique et les bâtiments adjacents ont été réhabilités pour accueillir des bureaux. Sur les terrains familiaux ont poussé le parc d'activités de La Plaine et bientôt un village commercial entièrement gérés par l'entreprise et disposant d'un haut niveau de service. En choisissant de privilégier la qualité de la relation avec leurs locataires, les trois frères veillent ainsi à préserver l'âme de ces lieux empreints de leur histoire familiale.

ET DEMAIN ?

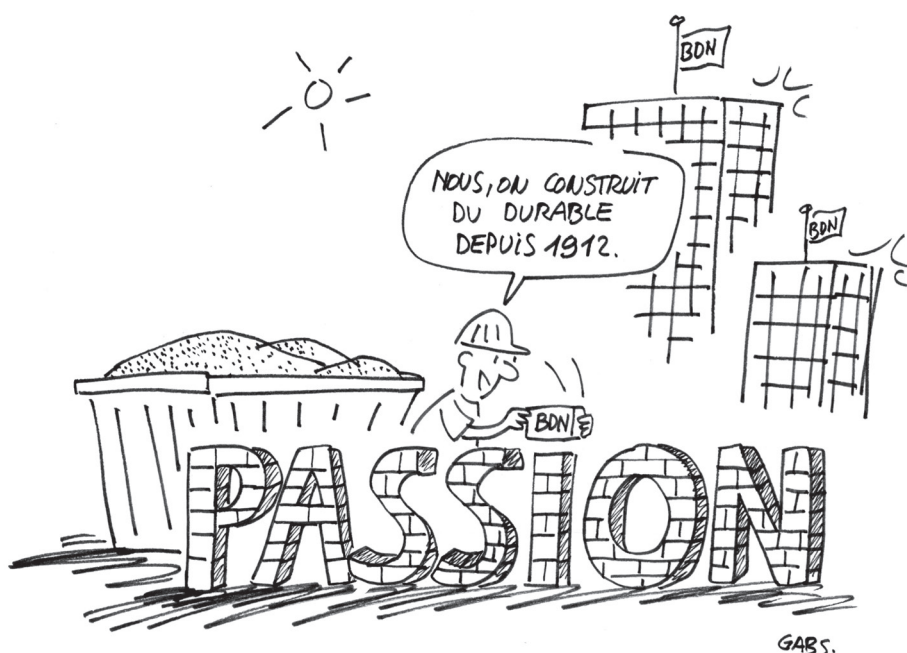
Le développement de BDT passera à l'avenir par l'acquisition de terrains ou d'immeubles. « Nous aimons construire ou acheter pour transformer et louer. Nous n'excluons pas de dupliquer le modèle déployé à la La Plaine mais nous souhaitons rester dans une logique de valorisation par nous-même. Notre développement sera peut-être plus lent mais il nous est plus intéressant et fidèle à nos valeurs familiales », confie Joël Toulemonde. BDT investit également dans des start-up de la région orientées innovation et nouvelles technologies. Ironie de l'histoire (familiale) : son fils Paul a lancé en 2014, presque par hasard et sans faire de bruit, le concept La Maison du Coworking qui compte aujourd'hui une dizaine d'espaces autour de la métropole lilloise. Les chiens ne font pas des chats...

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Même modeste une entreprise familiale crée du lien et a une forte valeur qualitative pour ses parties prenantes ».



BRIQUE APRÈS BRIQUE, CAILLOU APRÈS CAILLOU



Dès les années 20, le fabricant lillois de briques avait diversifié son activité en se lançant dans le négoce de matériaux de construction. Xavier D'Albissin et Gilles Bernard, arrivés respectivement en 1982 et 1994 dans la société familiale fondée par leurs arrière-grands-pères, développent au début des années 2000 une activité d'enfouissement et créent ensuite une nouvelle entité de recyclage des déchets et agrégats, et par là même un nouveau métier.

En 1912, les Briqueteries du Nord (BdN) et ses 10 sites assurent principalement la production de briques pleines cuites au Four Hoffman. Au début des années 20, la société développe une activité de négoce de matériaux qui constitue un complément naturel de fournitures aux entreprises du bâtiment. Après la Seconde guerre mondiale, la reconstruction fait tourner les fours à plein régime. Entre 1960 et 1980, l'outil industriel évolue et se modernise : deux fours Hoffman sont remplacés par deux fours tunnel à gaz, mais pas sur le site de Leers qui produit la fameuse « Brique de Leers », le produit phare de l'entreprise. Dans les années 80, avec l'urbanisation grandissante, les sites de production se concentrent et l'entreprise est obligée de fermer une grande partie de ses usines. « Le paysage industriel régional, jusqu'au Benelux, s'est transformé, le secteur s'est fortement concentré. Nos usines sont devenues petites, moins productives et peu armées pour la production de briques en masse.

En 2014, pour des raisons économiques, nous arrêtons le four de Leers et transférons la production de la Brique de Leers à Lomme », explique Gilles Bernard en rappelant qu'à son arrivée, la vente de briques comptait pour trois-quarts dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, tandis que le négoce de matériaux n'en représentait qu'un quart.

« Cette courbe s'est aujourd'hui totalement inversée. L'activité Matériaux soutient complètement l'entreprise, alors même que nous avons été à deux doigts de céder l'activité, qui nous semblait peu rentable, à la fin des années 90. Finalement, nous n'avions pas trouvé d'acheteur, et c'est tant mieux. Au final, c'est cette activité qui nous a permis de nous développer », confie-t-il.

Un nouveau métier

Il y a une vingtaine d'années, une nouvelle activité est lancée d'abord dans l'enfouissement puis dans le recyclage de déblais et déchets du BTP. « La stratégie déployée a été d'utiliser nos ex-carrières d'argile comme lieu d'accueil des déchets pour les enfouir. La demande se faisant pressante, nous avons ensuite développé une activité de recyclage. Aujourd'hui, nos cinq sites de Lille, Templeuve, Leers, Lomme et Ronchin, sont capables de collecter, de recycler ou d'éliminer les déblais inertes, de terrassement ou de voiries. Les déchets sont stockés et traités afin d'être réutilisés sur les chantiers. Nos clients peuvent venir avec le même camion déposer leurs déchets et repartir avec des matériaux à utiliser sur leurs chantiers. Cela optimise temps et coûts de transport et limite la pollution », poursuit Gilles Bernard.

Grâce à une offre complète de granulats et un maillage géographique optimal, BdN est ainsi devenu un acteur local incontournable dans la distribution urbaine de matériaux, de la vertueuse économie circulaire en circuit court ! « Ce qui était pour nous un nouveau métier au départ a été en fait une formidable opportunité d'adapter l'offre à la demande grâce à la simple exploitation de nos carrières », confie-t-il, non sans fierté. Avec deux briqueteries, trois carrières d'argile et cinq plateformes de recyclage et de distribution d'agrégats, BdN est parvenue en quelques années à changer de paradigme pour transformer, brique après brique, ses « petites » usines en plateformes vertueuses.

L'INFO EN +

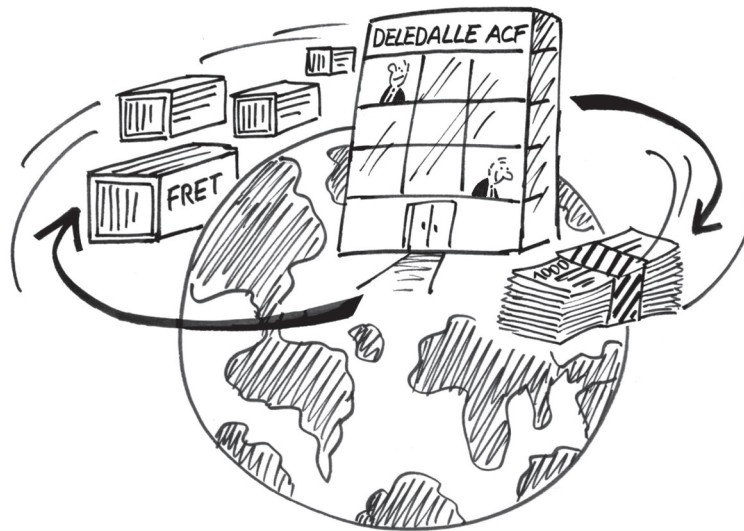
La pérennité de l'entreprise passe également par une diversification de la gamme Briques et la création de nouveaux produits en réponse aux besoins du marché : des briques aux formats plus allongés, très tendance, et même des briques crues !

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

*« Rien de durable ne se fait sans passion ».
Et il ne faut pas oublier de s'intéresser au monde, aux autres, pour s'inspirer avant de se transformer et pour garder le recul nécessaire à la prise de bonnes décisions chez soi.*



CENTENAIRES PUISSANCE 2 : ASSURER L'AVENIR



GABS.

Courtier indépendant depuis plus de 100 ans, Deledalle ACF figure parmi les leaders dans les métiers de l'assurance-crédit et de l'affacturage. S'il protège les risques financiers de ses clients, les entreprises, le cabinet né à Roubaix a inscrit une nouvelle ligne de son histoire pour préparer son avenir. En septembre 2018, Alain Deledalle a cédé l'entreprise dont il est aux manettes depuis 1974, au groupe nordiste et familial Verspieren, numéro 3 en France et 1^{er} courtier à capital familial.

Familiales, éponymes, indépendantes, nordistes et centenaires : les sociétés Deledalle ACF et Verspieren partagent les mêmes valeurs depuis trois générations pour l'une et cinq pour l'autre. Leur alliance n'est donc pas vraiment une surprise dans le microcosme de l'assurance. « L'Histoire de Deledalle ACF demeurera et fait désormais corps avec celle de Verspieren. Ce rapprochement stratégique nous permet d'accéder à de nouveaux métiers tout en conservant notre savoir-faire », résume Alain Deledalle, petit-fils du fondateur, à la tête de l'entreprise familiale depuis 45 ans. Agile et innovante, celle-ci a toujours su s'adapter aux évolutions du secteur, les précédant le plus souvent. « La crise économique de 1929 est fondatrice pour notre entreprise puisque c'est à ce moment-là qu'est prise la décision, très novatrice pour l'époque, de développer une spécialité : l'assurance-crédit », rappelle-t-il. Puis, dans les années 70-80, l'entreprise s'adjoint un nouveau métier éloigné de l'assurance, l'affacturage, qui lui ouvre les portes du financement.

« A cette époque, l’allongement des délais de paiement pouvait conduire certaines entreprises à la cessation de paiement. Les risques sont devenus plus élevés et les besoins de financement plus importants. Ce fait de marché nous a permis de nous développer sur ce créneau. Ainsi, que ce soit en assurance-crédit ou en affacturage, nous avons toujours cherché à devancer les attentes du marché », confie-t-il.

Vision à 360°

Le courtier roubaisien est également installé à Paris depuis 25 ans avec une dizaine de collaborateurs dédiés notamment aux marchés internationaux. En 2017, Deledalle ACF rejoint Credea, le réseau mondial de courtiers indépendants spécialisés en assurance-crédit et présent dans 40 pays. Aujourd’hui, le cabinet accompagne plus de 2 000 clients en Europe et dans le monde. « Cette volonté de s’internationaliser répond à notre souhait de toujours mieux servir nos clients, notamment ceux ayant des intérêts à l’étranger, via des relais implantés partout dans le monde », explique Alain Deledalle.

C’est aussi ce rayonnement mondial qui a séduit le Groupe Verspieren désireux de conforter ses positions à l’étranger. « Depuis un an et demi, nous vivons une transformation importante portée notamment par deux enjeux forts que sont la conquête des ETI et l’internationalisation. Tout cela procède de la concentration du secteur de l’assurance en réponse à la mondialisation de l’économie. Pour conforter notre place parmi les leaders, il fallait accélérer le mouvement, d’où ce rapprochement avec Verspieren. Nous sommes ainsi au service de nos clients par la proximité géographique et en partageant avec eux un état d’esprit d’entrepreneur, c’est le point de départ. Et ensuite, une des conditions sine qua non est de pouvoir les accompagner à l’international », commente Ghislain Verstraete, directeur associé.

Satisfaire les clients passe aussi par l’offre la plus complète possible. Avec ses 25 entreprises présentes dans toutes les spécialités du courtage en assurance, le groupe Verspieren propose une vision du marché à 360°. « Chaque métier de niche est un petit village. A chaque acquisition, le groupe a maintenu ces villages qui ont autant de savoir-faire. Ainsi, si l’un de nos clients nous interrogeait sur un des métiers très typés de Verspieren, je pense par exemple aux risques politiques ou aux cyber-risques, nous pouvons l’orienter immédiatement vers la solution la plus adaptée », se réjouit Alain Deledalle.

ET DEMAIN ?

La réflexion du moment qui occupe les équipes de Deledalle ACF se concentre autour du parcours et de l’expérience client car « aujourd’hui c’est le client qui choisit la façon dont il souhaite travailler avec nous », estime Ghislain Verstraete. « Bien sûr, les outils numériques facilitent la vie de nos clients, nous permettent de gagner du temps dans l’échange et d’être plus efficaces dans la relation. Mais l’humain reste fondamental : la valeur ajoutée du courtier passe par le conseil et celui-ci se porte mieux et s’entend plus efficacement en face à face. L’enjeu réside désormais dans un harmonieux mariage entre les deux ».

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Chez Deledalle ACF, l’innovation passe par la créativité de tous. Chaque nouvelle idée est étudiée favorablement : elle est testée sur un petit périmètre puis largement appliquée si elle remporte l’adhésion. Nous parlons déjà de bon sens et de pragmatisme bien avant que soient à la mode l’agilité et l’intelligence collective. »

UNE ROUTE SEMÉE D'OPPORTUNITÉS



20% de croissance chaque année depuis 2013, un portefeuille clients aux noms prestigieux, des perspectives de développement en dehors de ses frontières historiques, un siège social flambant neuf inauguré fin 2018 : mené par une famille d'entrepreneurs visionnaires, le groupe Bils-Deroo fait la course en tête dans le secteur régional du transport et de la logistique. Son secret de longévité réside dans sa capacité d'adaptation à un environnement en constante évolution.

En 1911, Gustave Beyls et son épouse, tous deux originaires de Belgique, s'installent en plein cœur du bassin minier à Waziers, après avoir vécu de 1896 à 1911 dans l'Illinois aux États-Unis. Le couple fait du négoce de pommes de terre. En 1927, leur fils aîné, Maurice et son épouse Germaine Deroo créent la maison Bils-Deroo à Waziers. Monsieur vend des pommes de terre « à la chine » c'est-à-dire au détail dans les cités des mines et Madame tient une épicerie où l'on trouve tout ce dont on a besoin. 60 ans plus tard, cette épicerie est devenue le magasin Boule et Bils. Après la Libération, l'achat du premier camion, un GMC, va accélérer le développement de l'activité. « Posséder un camion, c'était un luxe pour l'époque. C'est ce qui a permis à mes grands-parents de livrer davantage de marchandises, plus loin. Le camion tournait jour et nuit, l'ère du transport routier et du « juste à temps » était née et avec elle le début d'une transformation pour l'entreprise », raconte Jimmy Bils, le dirigeant actuel, entré dans l'entreprise en 1986 comme affrèteur.

De menaces en possibilités

Les anecdotes qui ponctuent l'histoire familiale sont presque devenues légendaires. Jacques, le père de Jimmy, relate ce coup de fil providentiel, une erreur de numéro, qu'il intercepta par hasard à l'âge de 15 ans. « La CCPM, la coopérative centrale du pays minier, cherchait un fournisseur pour lui livrer des pommes de terre non plus en vrac mais en sachet. En réalité, ce monsieur s'était trompé de numéro mais je ne me suis pas démonté et lui ai donné rendez-vous le lendemain, un jeudi car je n'avais pas école. Nous avons ainsi été les premiers à conditionner les pommes de terre en sacs de petit format, de 5 et 10 kg. C'était le début du petit conditionnement, auparavant les pommes de terre étaient vendues en vrac à l'épicerie. Du jour au lendemain, il a fallu livrer 600 magasins, investir dans des machines et des camions, affréter des transporteurs, embaucher du monde et travailler 24h/24 et 7 jours sur 7. C'est ainsi que j'ai décidé de rendre mon tablier d'écolier pour aider la famille à l'âge de 15 ans. Lorsque j'ai arrêté mes études, ma mère n'était pas très contente car elle voulait que je sois professeur de mathématiques ou d'allemand. Elle ne souhaitait pas que je travaille comme elle du lundi au dimanche et du matin au soir. Elle m'a dit que j'étais destiné à aller à l'école toute ma vie. Cela signifiait qu'il fallait que j'apprenne à ouvrir les yeux, être à l'écoute et sentir en permanence ce qui m'entourait afin d'être performant et dépasser les autres », raconte-t-il. Au début des années 60, c'est Jacques également qui fera l'acquisition de la première semi-remorque ainsi que d'une licence pour le transport public de marchandises, orientant ainsi l'entreprise familiale vers le transport. Et c'est en 1978, au rachat du carreau de mines de la fosse Notre-Dame à Waziers, qu'il pose les jalons de ce que sera la future activité logistique du groupe. Aujourd'hui, Simastock, la filiale logistique créée en 1990, représente depuis 2013 l'activité numéro 1 du groupe.

Agile, visionnaire, réactive, l'entreprise a toujours su saisir les opportunités au moment où elles se présentaient. Ainsi, l'installation d'une usine Renault à Douai au début des années 70, après celle de SIMCA (Sevelnord) à Hordain en 68, lui offre la possibilité de se spécialiser dans le transport des pièces détachées et la supply chain automobile. « Nous avons su transformer des menaces, comme la fermeture des charbonnages de France qui était notre gagne-pain, en opportunités. La chance se provoque. Parfois, il a suffi de belles rencontres et d'idées toutes simples, que certains qualifieraient peut-être de génie mais qui ne sont en réalité que du bon sens », confie humblement Jimmy Bils.

L'INFO EN +

L'année 1990 marque un virage dans la transformation du groupe avec la création d'une holding et d'une filialisation par métier. Bils-Deroo est désormais un groupe de services multi-métiers composé de huit sociétés gravitant dans la sphère du transport et de la logistique : une division logistique, une division transport, une division immobilière, une division poids-lourds, un garage de réparation et de maintenance pour poids-lourds, une carrosserie industrielle, trois centres de contrôle technique, une station-service. En 2017, le groupe a créé sa première agence d'intérim à Douai, en lieu et place de l'ancienne propriété du directeur des Charbonnages de France. Encore un symbole... La deuxième agence a ouvert début 2019 à Hénin-Beaumont à quelques pas de la plateforme logistique Delta 3, au cœur de son bassin d'emploi. « 90% de notre chiffre d'affaires est réalisé par le transport et la logistique. Complémentaires mais pas stratégiques pour notre activité, les autres métiers nous permettent d'offrir un service de qualité et de proximité à nos clients », conclut Jimmy Bils.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

Germaine Bils-Deroo disait : « Quand on fait une bonne affaire, on ne fait pas de bruit. Quand on tue une bonne poule, on ne la fait pas crier. Interdiction formelle de sortir le champagne pour fêter une bonne affaire. On garde le champagne pour les mauvaises affaires et pour soigner les malades. Autant dire que chez nous, on n'en boit pas beaucoup ! »

« Il n'y a que deux hommes qui ont fait pleurer ma mère : Gérard Mulliez en 1961 lorsqu'il a ouvert sa première grande surface dans la région et que ma mère a cru à la fin de son épicerie et le Général de Gaulle en 1963 lorsque qu'il a fait fermer les Charbonnages de France. Le Groupe Bils-Deroo est toujours là 60 ans plus tard. Le Groupe Mulliez est devenu un client important de Bils-Deroo et les houillères ont cédé la place à de grandes industries que l'on compte parmi nos clients également ». Jacques Bils.

UNE FEUILLE DE ROUTE BIEN TRACÉE



L'entreprise laonnoise qui a fêté ses 170 ans en 2017 est aux mains de la 7^{ème} génération. Entré aux côtés de son père en 1989, Bertrand Caille en a pris la direction dix ans plus tard. Depuis vingt ans, il s'inspire de l'histoire familiale pour tracer et construire l'avenir. En développant tout récemment le marché de l'archivage, il vient de lui ajouter, après le transport, le déménagement et la logistique, une quatrième corde à son arc.

L'entreprise familiale a été façonnée et construite par son histoire, traversant près de deux siècles avec passion, humilité et raison. En 1847, Charles-Louis Caille crée une usine à gaz après avoir obtenu pour une durée de 18 ans la concession de la fourniture du gaz destiné à allumer les becs d'éclairage de la ville de Laon d'où est originaire la famille. Dix ans plus tard, anticipant la fin de la concession, ses fils orientent l'entreprise vers le marché du chauffage domestique. En 1897, Louis Caille, grand-père de l'actuel dirigeant, obtient la concession des chemins de fer du Nord et crée un fonds de commerce de transport et de déménagement qu'il développe avec succès jusqu'à la Grande Guerre. Marquée à trois reprises par des destructions totales ou partielles en 1920, en 1942 et en 1945, l'entreprise s'est toujours relevée saisissant les opportunités quand elles se présentaient. « En 1948, contrainte de quitter son site historique détruit par les bombardements, elle s'installe dans une zone industrielle à proximité d'une base américaine et de nombreux régiments français.

Un contrat est signé avec l'OTAN pour assurer l'ensemble des déménagements. Un service d'expédition maritime est créé et grâce aux américains, l'entreprise découvre de nouvelles techniques d'emballage délaissant peu à peu ses vieilles malles en papier », raconte Bertrand Caille. En 1967, le « go home » des américains et leur dispersion en Europe permet à l'entreprise d'étendre son territoire à l'étranger.

L'archivage, un nouveau métier

En 1973, son adhésion au groupement Déméco renforce son expertise dans le domaine du déménagement et du transport. L'arrivée de Bertrand Caille à la fin des années 80 annonce les prémices d'une nouvelle activité, la logistique, complémentaire aux deux premières. En 2002, l'entreprise emménage sur un nouveau site qui lui offre 31 000m² d'entrepôts et un espace de 100 000 m², lui permettant désormais de proposer un service complet de transport, de déménagement et de logistique. « Positionnés sur un marché très local au départ, nous avons été amenés à nous déployer sur des zones plus grandes au fur et à mesure des évolutions du marché.

En 2007, notre entrée dans le groupement Astre, première coopérative européenne de transporteurs indépendants, nous a permis de nous diversifier, d'accéder à des projets plus importants et d'apporter de nouvelles réponses aux évolutions du marché », poursuit le dirigeant.

Un marché n'excluant pas l'autre, Bertrand Caille garde un œil sur de nouveaux développements. Ainsi, depuis 2017, le groupe s'est lancé dans l'archivage en s'associant à l'allemand Reisswolf, spécialiste en gestion sécurisée d'archives. Par cette diversification, il répond à une problématique qui concerne un grand nombre d'entreprises et d'organismes publics. « Nous avons construit un bâtiment à 10 km du siège du groupe, complètement sécurisé et agréé par le Service Interministériel des Archives de France qui nous a confié il y a quelques mois le classement de plus de 120 mètres linéaires d'archives. Fin 2018, nous avons décidé d'acheter la Master franchise qui nous permettra de monter un réseau de franchisés sur toute la France. Objectif : conquérir des marchés plus importants d'archivages en proposant une solution locale, immédiate et à la pointe de la technologie », se satisfait Bertrand Caille qui a confié à son fils Alexandre le soin de développer cette nouvelle activité dont il présage une croissance rapide.

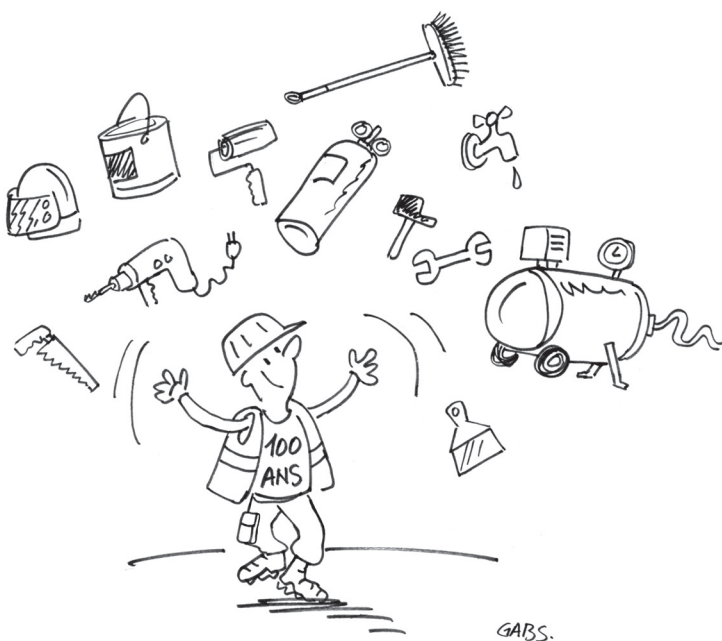
L'INFO EN +

Le groupe Caille a toujours cherché la performance en termes de rentabilité, notamment dans la gestion de ses coûts. « Envois tracés des ordres de transport, GPS embarqué, diminution des kilomètres, assistance à la conduite, politique de gestion qualité et RSE, lean management, tablettes numériques : nous développons des outils qui servent notre performance et facilitent le travail de nos salariés. Cela en toute transparence et en veillant à toujours les impliquer dans les évolutions que nous leur proposons », assure Bertrand Caille qui a fait de la bienveillance dans son entreprise son allié numéro 1.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Avant toute chose, l'humilité : ne jamais penser que tout est gagné. Face à des problématiques, l'attentisme est le danger numéro 1 : il vaut mieux mal agir que ne pas agir, ne pas se laisser submerger par l'adversité et combattre. En d'autres mots, un dirigeant se doit forcément d'être optimiste ! Je pense aussi qu'il ne doit pas rester seul, qu'il doit savoir s'entourer et être en veille quotidiennement pour se nourrir et essayer de comprendre les évolutions du monde ».

DE L'AUDACE, ENCORE DE L'AUDACE, TOUJOURS DE L'AUDACE



En 1840, la famille Looten crée une ferronnerie dans le centre de Bergues qui deviendra après un certain nombre de mutations une quincaillerie. En près de 180 ans d'existence, l'entreprise a vu se succéder 8 générations de Looten. En 2008, Charles-Henri Looten désintéresse tous les actionnaires familiaux et s'associe à Éric Mériaux, entré quatre ans plus tôt au directoire en tant que directeur financier. Fin 2013, l'héritier Looten cède ses parts et Eric Meriaux associe à hauteur de 30 % son Directeur Général, Aurélien Humbert, arrivé dans l'entreprise en 2011.

Ensemble, les deux dirigeants vont dérouler une stratégie audacieuse qui consiste à céder toutes les activités périphériques (gaz, ferroviaire, acier) et réinvestir le cash généré dans des structures opérant dans des branches d'activités très techniques telles que le soudage, la robinetterie industrielle, le pneumatique ou les outils coupants pour appuyer sa stratégie vers des activités nécessitant de fortes compétences au service de ses clients, tout en veillant à développer un maillage territorial efficace.

Experte dans le négoce de fournitures industrielles pour les industriels et les artisans, l'entreprise s'est développée ces dernières années grâce à de nombreuses opérations capitalistiques, une quinzaine entre 2006 et 2018. Des opérations de croissance externe puis de rationalisation, dont six opérations de fusions en 2017. C'est ainsi qu'en 2018 les sociétés Métal Artois, Adhecoup, Walker, Soparges et Lamoot-Dari sont absorbées par Looten, un groupe qui affiche un chiffre d'affaires de 28 millions d'euros et compte 115 collaborateurs répartis sur 8 sites en France et outre-mer.

« Dès 2004, notre stratégie était double : élargir nos compétences métiers vers le secteur de l'industrie et développer notre maillage territorial pour être plus proches de nos clients, avec en toile de fond cette nécessité constante de s'adapter au marché. La croissance externe nous a permis d'aller plus vite, d'intégrer de nouvelles compétences humaines et techniques, de développer de nouveaux outils informatiques et de rationaliser nos coûts », explique Éric Mériaux.

Ces opérations ont été réalisées dans le seul but de pérenniser l'entreprise. « Fallait-il continuer à se diversifier et rester un petit acteur dans un marché en évolution ou au contraire nous ancrer sur notre cœur de métier ? », s'interroge-t-il. En 2013, l'entreprise prend donc le pari de proposer des gammes et des services très techniques dans les domaines de la fourniture industrielle. « Dans un marché très concurrentiel, en tant que PME, nous devons nous positionner sur des métiers très pointus, des niches où nos gros concurrents ne vont pas puisqu'ils standardisent leur offre. D'où les choix décrits précédemment ». Peu à peu, d'une structure mono-site et multi-activités, l'entreprise se transforme en une structure multi-sites et proposant une offre complète et très technique.

En phase de consolidation

La stratégie déployée est claire : « Looten était en quelque sorte la mère nourricière. Les filiales rachetées étaient souvent des entreprises en difficulté, à bout de souffle, peu rentables. Nous les avons redynamisées en les restructurant, en optimisant les process, en modifiant les habitudes. Ensuite, nous avons revendues les activités qui ne relevaient pas de notre cœur de métier afin de générer du cash et nous permettre de réinvestir ailleurs », détaille Eric Mériaux. En phase finale de la stratégie initiée il y a 10 ans, Looten s'attache aujourd'hui à consolider et à simplifier les structures juridiques. « L'entreprise est très saine, très structurée, plutôt avant-gardiste dans son modèle social, avec une forte capacité d'adaptation. Cet ADN Looten, nous avons toujours essayé de l'injecter dans les sociétés reprises qui étaient le plus souvent issues d'un modèle très paternaliste parfois même empreint de laxisme. Nous avons instauré un management adaptatif, un fonctionnement en mode projet », assure Aurélien Humbert. Une nouvelle approche qui a quelque peu bousculé les habitudes forçant les deux dirigeants à faire preuve de pédagogie et de pragmatisme en toute circonstance.

ET DEMAIN ?

Si l'entreprise veut poursuivre sa croissance, les deux dirigeants savent que deux options seront possibles : ouvrir le capital pour lever des fonds et continuer à se développer ou intégrer un groupe européen. « Nous ne sommes pas en vente mais si un gros acteur du marché met des moyens pour nous acheter, nous étudierons la proposition. Le risque serait de continuer à faire ce que l'on sait faire. On ne s'interdit rien, il faut savoir être opportuniste même si ce n'est pas la stratégie de départ », assurent-ils en cœur.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Être chef d'entreprise, c'est un état d'esprit, c'est avoir viscéralement l'envie d'entreprendre et être attiré par cela ». Éric Mériaux

« Rester dans sa zone de confort, ça coûte de l'argent et ça endort. Ce n'est pas notre philosophie. Ce qui peut paraître pour d'autres comme de l'audace est en réalité notre quotidien ». Aurélien Humbert

LE GOÛT DE LA NOUVEAUTÉ



C'est l'une des plus anciennes et des plus prestigieuses pâtisseries de France. Sa façade et ses comptoirs sont classés monuments historiques, son emblématique gaufre à la vanille de Madagascar lui a valu d'avoir servi de nombreuses personnalités comme Napoléon 1^{er}, le Roi des Belges Léopold 1^{er}, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Marguerite Yourcenar et bien d'autres encore. Incontournable et rayonnante, la maison Méert a su créer un univers qui la préserve, a priori, de toute comparaison. Ce qui ne lui interdit pas, bien au contraire, de nourrir de nouveaux projets d'expansion.

Antoine Quena, Maître-boulangier, succède en 1677 à Duflat et Wifeur, épiciers apothicaires au 27 de la rue Esquermoise, à Lille. L'adresse deviendra rapidement le Haut lieu de gastronomie locale, proposant au fil des siècles une gamme de produits élargie de crèmes glacées, confiseries, pâtisseries, bonbons de chocolat, liqueurs et autres gourmandises. Arrivée aux affaires en 1849, la famille Méert restera aux commandes de la Maison jusqu'au début du 20^{ème} siècle. Elle y laissera son nom et une gaufre estampillés du célèbre monogramme « M » : la référence encore ultime de l'Institution. En 1996, l'établissement vieillissant subit la crise du commerce lillois et alors qu'aucun des enfants ne souhaitent relancer l'affaire. « J'ai alors bondi sur l'occasion, je connaissais la maison, sa réputation, son histoire et ses produits emblématiques », se souvient Thierry Landron, l'actuel dirigeant et associé. Il confesse qu'il n'est pas lui-même pâtissier, mais il est motivé, visionnaire et bien entouré de ses associés. Il va donner une nouvelle impulsion à l'institution lilloise, en restructurant puis en développant la marque.

Il finira par ouvrir deux boutiques à Paris, l'une dans le Marais et l'autre à Saint-Germain-des-Prés, puis à Bruxelles, dans la Galerie Royale Saint Hubert, puis encore une brasserie, salon de thé au cœur du musée d'art et d'industrie de Roubaix. En 2008, il lance à l'arrière de la boutique historique le restaurant gastronomique, il développe également avec succès les collections de gaufres « Ephéméert ». Dans la foulée, il ouvre un site de commerce en ligne. Petit à petit, l'univers Méert se met en place. « Nous avons fait évoluer les produits tout en respectant l'ADN de la Maison. C'est avant tout une Maison de tradition pâtissière unique, différenciante par son histoire, ses spécialités et les Hommes qui y travaillent », rappelle-t-il.

Tenir une promesse

Thierry Landron s'interroge sur le devenir de la Maison : « Conquérir le monde ou rester local ? L'entreprise doit quoiqu'il arrive préserver ses valeurs dans un monde qui bouge, en attente perpétuelle de nouveautés. Toujours donner du sens à nos actions, être en cohérence avec nos valeurs, fournir le meilleur de soi-même. Nos sujets d'introspection sont nombreux. Ces dernières années, nous avons été portés par le renouveau de Lille et le retour en grâce de nos savoir-faire. Qu'allons-nous faire demain pour continuer à rendre cette marque attractive ? Comment conserver notre image traditionnelle et d'excellence tout en montrant un visage dynamique et moderne ? Quel sera le futur porteur de projet ? ». En d'autres mots, comment réformer sans rupture ? Thierry Landron a bien-sûr de l'ambition pour la Maison qu'il dirige et compte bien s'appuyer sur la gaufre qu'il fabrique, le produit iconique qui a contribué à sa réputation. Sur le plan de l'innovation, il se montre ouvert aux évolutions technologiques si elles apportent au final une meilleure qualité aux produits.

Parce qu'il faut tenir une promesse, garder la confiance des clients et répondre à leurs attentes, les ateliers de production de l'institution Lilloise implantés depuis toujours derrière le magasin historique du Vieux-Lille, déménageront dans le quartier en plein renouveau de Lille-Fives, sur l'ancien site de Fives-Cail. « Ils seront plus grands, mieux équipés et mieux adaptés à nos besoins, ils seront aussi la promesse d'une nouvelle expérience immersive pour nos clients. La boutique historique sera toujours dans le Vieux-Lille et les espaces laissés vacants seront convertis en commerce », promet Thierry Landron dont l'enthousiasme des premiers jours est resté intact.

L'INFO EN +

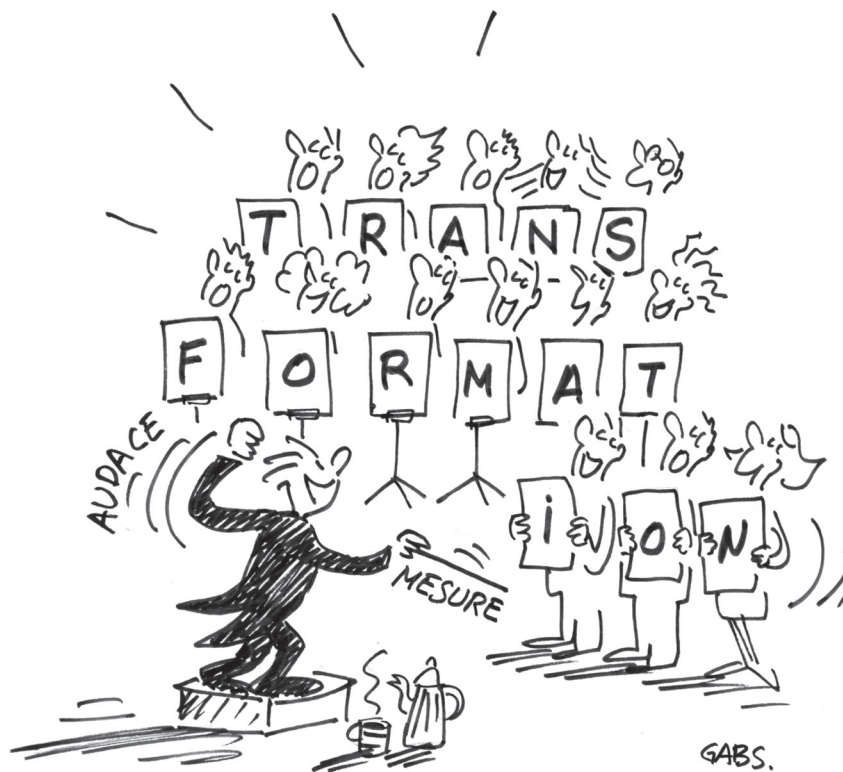
En manager très attentif, Thierry Landron est très présent auprès de ses équipes. « Quand je suis arrivé, j'avais 33 ans, j'étais le plus jeune. Aujourd'hui, à 55 ans, je suis le plus ancien car la moyenne d'âge est de moins de 30 ans. Les mentalités ont changé, les jeunes sont beaucoup plus professionnels, ils ont une belle énergie et une vision différente du travail. Ils sont moteurs dans l'entreprise. Ils foisonnent d'idées et nous challengent en nous poussant sans cesse dans nos retranchements. Les accompagner est un facteur clé de notre réussite », confie le dirigeant qui a fait de l'excellence et de la transmission ses deux péchés mignons.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Travailler, beaucoup, et surtout y trouver du plaisir ! »



L'ARÔME DU SUCCÈS



En 2012, la fusion des deux entreprises familiales, Cafés Méo et Fichaux Industries, avait créé l'événement dans l'univers du café. En unissant deux savoir-faire aussi solides que complémentaires, cette alliance a donné naissance au groupe Méo-Fichaux, premier torréfacteur indépendant français, lui ouvrant de belles perspectives de développement sur un marché dont la concurrence s'est corsée ces dernières années.

Elles cumulent à elles deux près de 200 ans d'expérience, Surtout, elles partagent une même culture entrepreneuriale et familiale, faite d'audace et d'innovation. L'union fait la force, a-t-on coutume de dire. C'est fort de cette vérité que les deux entreprises se sont unies pour écrire une histoire commune. « Nous étions certes concurrents mais nous étions complémentaires. Cafés Méo était reconnue comme une marque haut de gamme, sans être la plus grande du marché. Quant à Fichaux, elle n'avait pas de marque mais disposait d'un outil industriel moderne. Nous avons compris qu'ensemble nous serions capables d'acquérir une dimension plus importante sur un marché dominé par les grandes multinationales », analyse Gérard Méauxsonne, Pdg du groupe Méo-Fichaux. Deux ans plus tôt, la célèbre capsule du géant de l'agroalimentaire Nestlé avait perdu son monopole commercial sur les capsules de café compatibles avec ses machines à café. Le marché était en train de s'ouvrir, la guerre des dosettes était lancée. « Nous avons décidé de nous lancer de manière intensive dans la fabrication et la commercialisation de capsules compatibles pour les machines Nespresso.

De lourds investissements ont été réalisés sur notre outil de production pour nous permettre de lancer une gamme de produits capsules Méo ainsi que des gammes marques de distributeurs (MDD) », ajoute-t-il. Avec succès puisque 60% des enseignes de la grande distribution française font aujourd'hui fabriquer à façon leurs capsules de café compatibles Nespresso par la société Méo-Fichaux. En 2017, le torréfacteur a investi huit millions d'euros dans une nouvelle ligne de production de capsules, une ligne ultramoderne et robotisée qui permet de produire 1 000 unités par minute. « Si nous ne nous étions pas rapprochés, Méo n'aurait peut-être pas acheté des machines pour fabriquer des capsules car cela nécessitait un gros investissement. Et Fichaux n'aurait sans doute pas investi car il n'avait pas le débouché initial des marques et des MDD. Notre alliance a permis cela », se félicite Gérard Meauxsonne qui annonce le lancement imminent d'une capsule bio de deuxième génération compostable, recyclable et hermétique.

Le retour du café en grains ?

Outre la croissance de sa capsule, le groupe mise également sur le développement de sa marque propre, Cafés Méo et sur l'essor du café bio. Pionnière, l'entreprise a très tôt misé sur les cafés bio et équitables devenant leader sur le retail en bio. Gérard Meauxsonne prédit également le retour en grâce du café en grains. « L'arrivée du conditionnement sous-vide dans les années 70 l'avait fait décliner. Puis, les capsules sont apparues. Aujourd'hui, des machines automatiques avec broyeur de grains apparaissent de nouveau sur le marché et rencontrent un vif succès. Même si leur coût reste encore un peu élevé, ce sont des machines amorties en 18 mois qui offrent de délicieux arômes et contribuent au respect de l'environnement », assure-t-il. Le développement du groupe passera enfin par la dynamisation des quatre boutiques à Lille et à Paris. Le dirigeant, qui rappelle que l'entreprise en comptait plus d'une trentaine dans les années 60, réfléchit aujourd'hui à un concept qui serait proche du coffee-shop.

L'INFO EN +

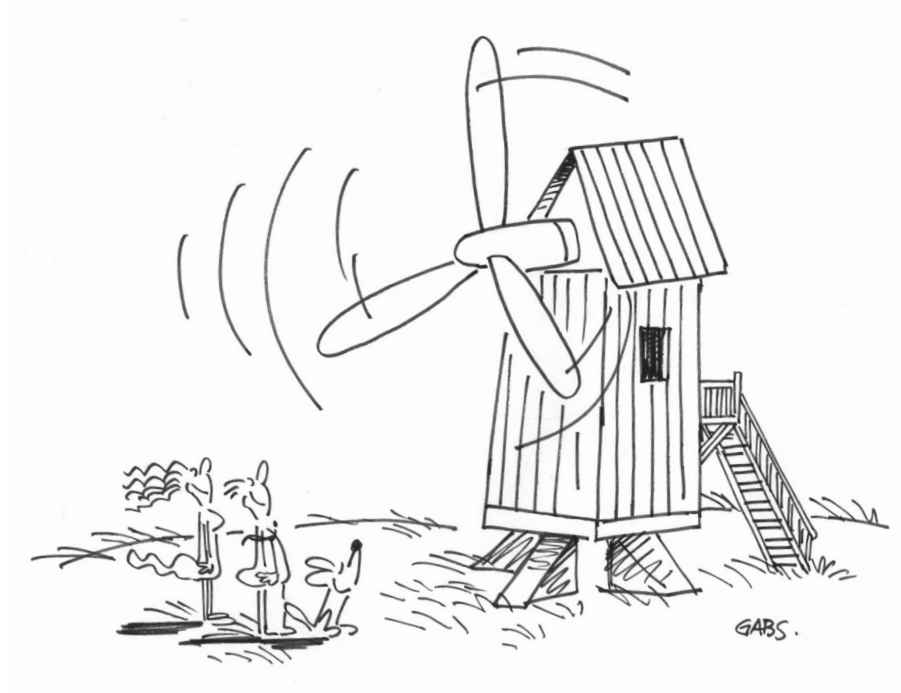
Cafés Méo a été créé en 1928 par le père et l'oncle de Gérard Meauxsonne. En 1956, l'entreprise crée la marque Méo et devient la première entreprise à vendre du café sous sa propre marque et dans ses propres boutiques. En 1970, elle entre sur le marché de la grande distribution avec un premier référencement chez Auchan. Le développement des marques de distributeurs arrive 10 ans plus tard avec une première marque créée pour Leclerc. En 1999, Cafés Méo obtient la certification Max Havelaar qui s'inscrit dans sa volonté de se développer tout en respectant l'environnement et les petits producteurs. En 2009, l'entreprise annonce un projet de rapprochement avec l'entreprise familiale Fichaux Industries. Fondée en 1900 par Édouard Fichaux, l'entreprise a bâti un outil industriel performant et s'est spécialisée dans la fabrication de marques de distributeurs. On lui doit notamment la création des marques « Grand-mère » et « Carte Noire ».

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?



« Une transformation, c'est toujours un pari qui nécessite de l'audace et de la mesure. On ne joue pas à la roulette russe ! Cela suppose également de rester en veille par rapport à l'évolution du marché et du monde en général : avoir un esprit ouvert et curieux permet d'avoir une vision sur l'avenir. Enfin, le dirigeant n'est que le chef d'orchestre d'une équipe d'hommes et de femmes sans qui il ne peut réussir ».

AU FOUR ET AU MOULIN



L'entreprise est plus que centenaire mais le site meunier sur lequel elle est implantée à Mons-en-Pévèle est millénaire, comme l'attestent les archives du moulin à vent érigé au 11^{ème} siècle par l'abbaye St Waast d'Arras à qui appartenait le village. En 1896, Henri Waast achète le moulin à vent et exploite le site avant de le céder à son fils Émile, grand-père d'un autre Émile, co-gérant actuel avec ses deux fils Michel et Emmanuel. Chaque génération a ainsi vu naître des meuniers amoureux du métier qui, par leur vision et leur sens de l'innovation, font aujourd'hui rayonner l'entreprise dans le monde entier.

« La profession de meunier est liée à la nature et à ses productions. Nous sommes donc assujettis au règne végétal avec ses cycles et ses saisons et nous obéissons aux calendriers grégorien, républicain, scolaire, religieux pour satisfaire aux différents modes d'alimentation en Europe et pays tiers et à la logistique propre aux différents continents. L'entreprise évolue constamment en prenant en compte tous ces éléments. Et c'est ainsi que la diversité de nos productions nous permet de vendre nos produits partout dans le monde », résume Émile Waast. Transmise de père en fils depuis 1896, l'entreprise a su se transformer sans jamais perdre de vue le respect de la tradition meunière. Dès les années 1960, « l'invention et la mise au point de nouveaux modes de mouture a permis une grande diversité de production et l'élargissement de notre clientèle qui était jusqu'alors très locale », poursuit le dirigeant. Autodidacte, « je suis un illettré de l'informatique mais en tire parti avantageusement pour la communication amont/aval de l'entreprise », confie-t-il, il dit être à 85 ans le premier VRP de l'entreprise. Car chez les Waast, le moulin est un membre à part entière de la famille, on y apprend à marcher, on y a grandi et on y vit.

« Le chef d'entreprise est comme le chêne à l'entrée du moulin : il est la sentinelle de son entreprise, il veille à tout et il communique avec son environnement », ajoute le patriarche, visionnaire et précurseur. Aujourd'hui, quand on lui parle de l'explosion du marché bio, il sourit. « Du bio, j'en fais depuis l'origine. Il m'a permis de créer en France la première filière céréalière raisonnée en 1996, suite à l'affaire de la vache folle. Aujourd'hui, toutes nos formules s'adaptent aux personnes en surpoids, aux vegans, aux diabétiques, aux sportifs, etc. Depuis plus de 40 ans, je produis également des farines pour les intolérants au gluten. Nous avons toujours été des précurseurs. Nous avons les réponses aux attentes des consommateurs, voire même nous les précédons », lance-t-il.

Cultiver sa différence

Il prend pour exemple cette nouvelle céréale, le tritordeum, qu'il s'apprête à lancer sur le marché. « Nous créons et nous innovons. Il nous arrive aussi de faire des découvertes naturelles comme cette nouvelle céréale dont la qualité nutritionnelle est exceptionnelle. Le tritordeum a pris naissance dans la péninsule ibérique, elle s'est prolongée en Italie et elle est cultivée en France depuis trois ans, pour l'instant au sud de la Loire, sans doute prochainement dans les Hauts-de-France et au Benelux. Nous attendons une première récolte significative qui permettra de lancer une production industrielle », annonce Émile Waast. Cette nouvelle céréale, qui devrait trouver de formidables applications sur le marché du snacking, est actuellement en phase finale de test dans les laboratoires de l'usine.

Introduire de la nouveauté dans la tradition en associant éthique, innovation, pédagogie et intuition, voilà ce qui semble être la recette du succès des Moulins Waast, dont 12 000 tonnes de farines et mix sont produits chaque année à destination de l'alimentation humaine et animale. « Notre savoir-faire est réputé. Au quotidien, nous nous appliquons à cultiver notre différence, c'est à dire à rester nous-mêmes dans la qualité telle que nous l'entendons et non pas dans la qualité uniquement normative. La qualité telle que nous l'entendons va au-delà des normes car nous restons très attachés à la préservation des grandes valeurs du bien commun que sont la santé et le bien-être », conclut Émile Waast dont l'engagement destiné à préserver l'avenir d'une filière céréalière malmenée par la mondialisation est plus que jamais d'actualité.

L'INFO EN +

« La France compte aujourd'hui 340 moulins quand il y en avait 20 000 du temps de mon grand-père. Quand j'étais adolescent, le département du Nord comptait 120 meuniers, nous ne sommes plus que quatre », déplore Émile Waast. Si les innovations techniques et technologiques permettent l'obtention d'ingrédients céréaliers adaptés aux tendances actuelles de consommation et aux modes alimentaires, l'entreprise met l'accent sur la sauvegarde des produits « originels ».

Dans les années 70, Moulins Waast adopte une stratégie de développement durable afin d'assurer la pérennisation des ressources pour les générations futures. L'entreprise s'investit dans une filière céréalière qui regroupe des acteurs adeptes d'une culture raisonnée. « On protège les céréales en cours de végétation, on cultive à maturité, on stocke proprement. Les productions vivrières préservent notre savoir-faire », résume son dirigeant qui privilégie également les circuits courts puisque 35% de ses matières premières sont issues de la région Hauts-de-France.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Oser tout en mesurant le risque : toute mise de fond comporte un risque. J'en ai pris un quand j'ai décidé de produire d'autres farines que le blé tendre. Là, j'innove avec le tritordeum parce que j'ai l'intuition et l'intime conviction qu'il sera un succès ».

ET LA PLV FIT UN CARTON...



Depuis plus de 100 ans, Mulliez Richebé imprime et transforme le carton. Dans les années 60, l'entreprise délaisse le carton plat pour le carton ondulé et se développe sur le secteur naissant de l'emballage. Au début des années 90, Bruno Mulliez tente une diversification dans la PLV (Publicité sur le Lieu de Vente). Un pari gagnant qui inscrit l'entreprise familiale sur le marché innovant et prometteur des solutions et emballages industriels.

Quand Émile Mulliez et Marguerite Richebé rachètent à l'âge de 23 ans l'imprimerie Phalempin en bas de leur rue, ils sont loin d'imaginer ce que deviendrait leur petite entreprise un siècle plus tard : une PME de 50 salariés s'épanouissant sur un site de 15 000m², dotée d'un parc de 25 machines produisant plus de 3 500 tonnes de carton par an. « Dans les années 20, l'entreprise de mes grands-parents livrait des boîtes en carton plat pour les confiseurs et l'industrie textile de la région. Après avoir fait le choix du carton ondulé, mon oncle et mon père décident de quitter Lille en 1972 et d'investir dans une usine à la campagne, à Chéreng, en lieu et place d'un ancien tissage. Au fil des ans, nous avons étendu le site et investi dans notre outil de production », explique Bruno Mulliez, l'actuel dirigeant. « C'était encore l'époque où les patrons se rendaient chez leurs clients, nous n'avions pas de commerciaux. Comme tout était fabriqué chez nous et sur-mesure, les clients nous faisaient confiance sans toujours demander un prix. C'étaient les belles années ! ».

Arrivé dans l'entreprise familiale au début des années 80, le jeune ingénieur va se former en douceur au métier de chef d'entreprise, aux côtés de son père et de son cousin. Pendant une dizaine d'années, il observe, apprend et pose peu à peu les fondations d'une nouvelle activité. « Au début des années 90, nous devenions nombreux sur le marché du carton ondulé. Je trouvais que la caisse carton manquait un peu de charme et d'intérêt. Il nous fallait de la nouveauté, un produit plus séduisant, un nouveau projet ». Il crée un bureau d'études et lance une deuxième activité autour de la PLV. Ce nouveau métier, que personne ne connaît dans l'entreprise, implique de penser et de travailler le produit différemment.

Un management plus agile

L'activité PLV nécessite une innovation permanente et une approche commerciale différente. Pour accompagner son développement, l'entreprise investit à tout-va : contrecolleuse automatique, découpeuse grand format, imprimante numérique et plus récemment une imprimante numérique utilisant des encres à base aqueuse. « Notre métier exige une grande réactivité. Toute la chaîne de production est intégrée ce qui nous permet une grande souplesse : les machines ne tournent pas toutes, on n'est pas à flux tendu, on répond dans les délais », affirme le dirigeant. Aujourd'hui, le bureau d'études est composé de deux volumistes, d'un graphiste et de quatre deviseurs. Portés par un management plus agile, tous sont très autonomes et inventifs dans leur manière de répondre au projet d'un client. « L'activité PLV est gourmande en ressources humaines et exigeante en compétences. Elle nous a conduit à faire évoluer nos collaborateurs, à bousculer leurs habitudes au quotidien. Il a fallu par exemple expliquer qu'il fallait désormais travailler avec des gants pour ne pas salir le produit ou encore accompagner nos deviseurs dans la réalisation de devis beaucoup plus complexes », confie Bruno Mulliez. 25 ans après son lancement, l'activité PLV représente près de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise. Surtout, elle a apporté une nouvelle émulation dans l'entreprise, redynamisant au passage la production et les équipes. Et cela, ça n'a pas de prix.

ET DEMAIN ?

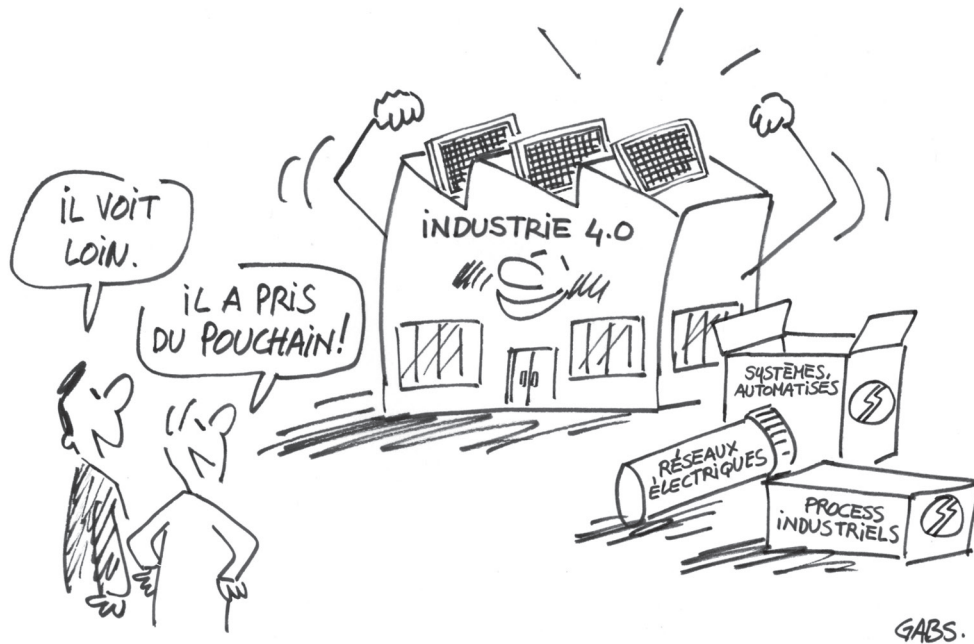
L'entreprise évolue sur un marché à fort potentiel à court et moyen terme. « Le boom du e-commerce est porteur pour notre activité car il voit la montée en flèche des emballages et l'arrivée de nouveaux marchés. Demain, nous pourrions envisager de nous lancer sur le marché de la petite série personnalisée ou encore imaginer vendre du meuble en carton et le personnaliser en ligne. C'est dans l'air du temps mais c'est un tout autre métier », songe Bruno Mulliez. Et pourquoi pas une piste de réflexion et d'évolution pour la prochaine génération...

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Être visionnaire : il y a 25 ans, nous avons fait le pari d'investir dans une machine de découpe révolutionnaire. Si on ne l'avait pas fait, on n'en serait pas là aujourd'hui. Cela nous a permis de prendre une longueur d'avance sur nos concurrents. Aujourd'hui on continue avec un gros investissement dans le numérique. Quand on investit, c'est pour le long terme ».



QUAND LE PASSÉ ÉCLAIRE LE PRÉSENT



Paul Pouchain fut l'inventeur en 1893 de la première voiture électrique. Dans son usine, le grand-oncle de Thibault Delepouille, l'actuel PDG de Pouchain, produisait du courant électrique pour le tramway d'Armentières et quelques industriels locaux. Visionnaire, il aimait inventer et concevoir. 125 ans se sont écoulés sans que jamais l'âme ni les valeurs de l'entreprise familiale ne soient affectées par le poids du passé et des épreuves.

« A l'époque de Paul Pouchain, l'activité de l'entreprise consistait à produire de l'énergie ou à l'acheminer chez les clients industriels. Que faisons-nous en 2019 ? Nous apportons à nos clients des solutions pour maîtriser leurs process industriels et leur consommation énergétique. Oui le métier a changé mais l'ADN de l'entreprise est resté identique à savoir l'expertise technique dans le secteur de l'énergie », entame Thibault Delepouille. A la tête de l'entreprise familiale depuis 25 ans, il évoque les transformations successives qui ont mené à la diversification des activités. A l'aube des années 2000, pour compléter son activité historique d'installateur électrique, Pouchain met l'accent sur la conception et la réalisation de systèmes automatisés et de réseaux électriques. L'entreprise doit faire face aux aléas du marché et notamment à la disparition des entreprises textiles qui représentaient encore 50% de son chiffre d'affaires à la fin des années 90.

A partir de 1997, des opérations de croissance externe lui permettent d'explorer de nouveaux marchés : le rachat d'une première entreprise lui ouvre le milieu tertiaire, puis celui d'une deuxième, spécialiste des éclairages extérieurs publics, le marché des réseaux pour les collectivités locales. En 2012, Pouchain rachète l'activité de la société Douelectric, placée en redressement judiciaire. Cette nouvelle acquisition lui apporte des compétences complémentaires dans la régulation et la maîtrise de l'énergie. Deux ans plus tard, c'est une entreprise spécialisée dans l'automatisation des process industriels qui est reprise par l'entreprise familiale. L'activité du groupe Pouchain est alors en forte croissance, son effectif est passé de 50 à 150 salariés en 20 ans et il compte dans son portefeuille clients de grands noms de l'industrie régionale.

2013 marque un tournant pour Pouchain qui signe une alliance historique avec le groupe familial de BTP Rabot-Dutilleul. « Pouchain a ouvert son capital pour la première fois de son histoire. Notre zone géographique et nos compétences se sont élargies », se souvient Thibault Delepouille sans s'y attarder. Quatre ans plus tard, au regard d'une stratégie qui n'a pas apporté la valeur ajoutée attendue, l'entreprise décide de reprendre son indépendance. « Cette alliance aura surtout permis d'évoluer d'une culture historique uniquement « travaux » vers une culture « services » tout en respectant notre ADN initial », conclut-il.

Une expertise technique renforcée

Proposant une offre globale dans la maîtrise de l'énergie, Pouchain intervient aujourd'hui sur l'ensemble des installations techniques de sites tertiaires ou industriels, tant en travaux neufs qu'en rénovation ou maintenance. « Partout où une entreprise a un besoin de courant électrique pour produire, nous sommes là pour l'acheminer. Mais aujourd'hui, il ne suffit plus d'alimenter en courant électrique une chaîne de production, il faut aussi contrôler le process de production et apporter des solutions qui vont dans le sens d'une maîtrise de la consommation énergétique et des DATA liées aux process industriels de nos clients. C'est l'industrie 4.0 ». Pour gagner des parts de marché et faire face au retournement du marché survenu avec la crise de 2008, Pouchain a consolidé ses positions dans divers secteurs industriels en présentant une offre complète en électricité et en automatisme. Une expertise technique renforcée par la création de bureaux d'études intégrés et spécialisés par métiers ainsi que par le recrutement d'ingénieurs spécialisés.

ET DEMAIN ?

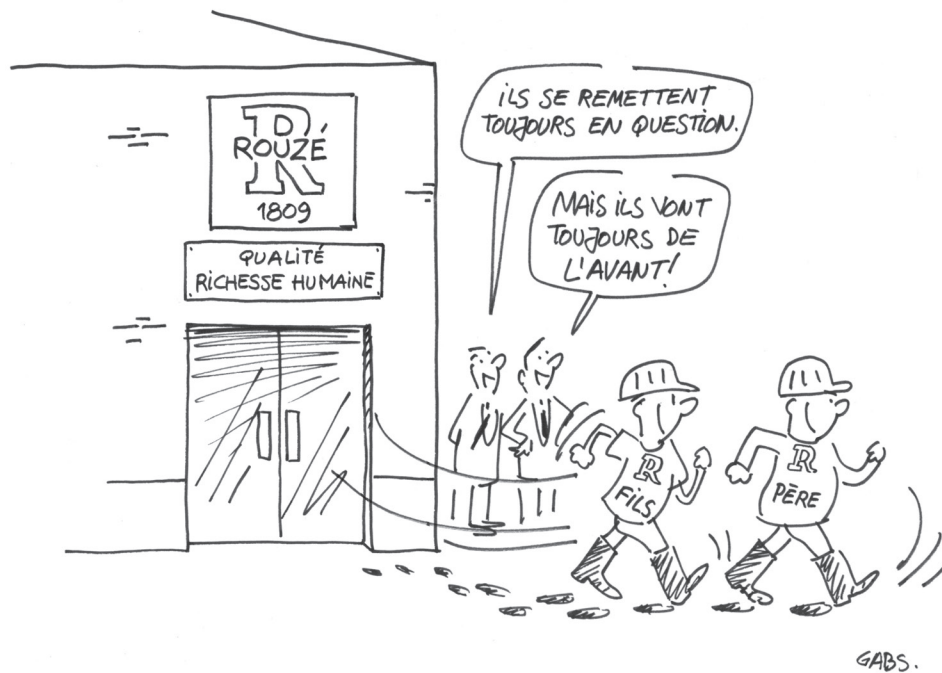
L'entreprise s'est lancée récemment dans une transformation de fond en se positionnant comme une entreprise de service qui conçoit et commercialise des solutions et des services énergétiques. Thibault Delepouille conduit avec énergie la transformation culturelle de l'entreprise à travers le projet « Pouchain 2020 » ou comment passer du Pouchain du 20^{ème} au Pouchain du 21^{ème} siècle. Pour mener à bien cette adaptation de l'organisation, un comité de pilotage a été élargi aux managers et responsables des bureaux d'études et pôles d'activité.

« Ensemble, nous réfléchissons sur nos fiertés et nos forces, sur ce qui nous fait perdre de l'énergie et sur ce qui crée de la valeur pour l'entreprise et nos clients, et lui redonne un nouvel élan », se réjouit-il avec beaucoup d'optimisme.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Bien comprendre la raison d'être historique de l'entreprise et son ADN et savoir puiser dans son passé, dans ses forces et ses fondamentaux pour construire l'avenir. Garder ses convictions, son courage, la ligne de force de l'entreprise. Ne jamais perdre son âme ».

HUIT GÉNÉRATIONS DE BÂTISSEURS



Rouzé a traversé plus de deux siècles, subi deux guerres et autant de reconstructions. Plus récemment, l'entreprise lilloise a vécu une douloureuse cessation de paiement puis la crise économique de 2008 qui, on s'en rappelle, a fortement impacté le secteur du bâtiment. Dotée d'une ossature solide et forte de ses valeurs familiales, elle a toujours su se relever, avancer et s'adapter aux évolutions de son marché.

« En 1978, mon père Gonzague Rouzé a créé une nouvelle entreprise plus spécialisée dans la rénovation, l'entretien et l'aménagement de bâtiments. A cette époque, la concurrence des grands constructeurs nationaux devenait rude et les marchés tendaient vers l'entretien et la rénovation des bâtiments. Notre entreprise de construction était dans une courbe descendante, nous incitant à avoir une autre vision de la profession et du métier. Sans cela, nous ne serions plus là pour en parler », affirme avec certitude Antoine Rouzé. S'il a officiellement pris sa retraite le 30 juin 2016, ce dernier garde toujours un œil avisé sur les affaires, en pleine confiance et entente avec son fils Grégory; lui-même épaulé par son cousin Mathieu Rouzé qui a rejoint l'entreprise familiale. Il y a 15 ans, l'entreprise a amorcé un virage encore plus net vers la rénovation, la transformation et l'aménagement, laissant de côté le petit entretien. Elle s'est ouverte davantage aux marchés publics, comme les mairies et les collectivités locales.

Plus récemment, Rouzé s'est engouffrée dans un nouveau marché, un marché de niche, en se positionnant sur des chantiers de mise en conformité PMR (Personnes à Mobilité Réduite) et de traitement acoustique. Rampes d'accès aux entrées des mairies, cages d'ascenseurs dans les établissements scolaires publics et privés, élargissement de portes dans des EHPAD : cette diversification lui apporte une nouvelle expertise et des opportunités de développement.

Exigence et respect du client

La stratégie de l'entreprise s'appuie sur des valeurs fortes qui font sa force et la guident sur un marché fortement concurrentiel. « Nous mettons un point d'honneur à répondre de façon très réactive à toutes les demandes de nos clients. Le respect des délais est une valeur héritée de nos aïeux. Dans l'urgence, nous avons toujours une longueur d'avance sur nos concurrents, notamment les « majors » qui sont freinés par l'inertie de leurs organisations. Nous proposons des prestations de qualité : pour y parvenir, nous recrutons en CDI des compagnons que nous formons aux méthodes, aux outils et aux valeurs de l'entreprise », précise Grégory Rouzé. Ainsi, plus de deux siècles après le début de son histoire, la PME familiale est une entreprise reconnue dans ses deux métiers que sont le gros œuvre (démolitions, extensions, rénovations) et l'amélioration de l'intérieur (maçonnerie, plâtrerie, carrelages/faïences, cloisons, isolation, traitement acoustique, PMR). Son secret ? L'exigence de qualité, le respect du client et une certaine propension à anticiper les mutations de demain.

Grégory s'est d'ailleurs mis rapidement à l'ouvrage du vaste chantier de la digitalisation. « Pour les années à venir, les conducteurs de travaux et nos ingénieurs auront sur leur tablettes numériques toutes les informations liées à leurs chantiers. Ils pourront les suivre en temps réel et répondre aux devis des clients avec encore plus de réactivité. En parallèle, nous généraliserons à l'ensemble de nos chantiers la méthode de modélisation des informations du bâtiment (BIM) et l'usage de la maquette numérique. Demain, on peut imaginer encore d'autres évolutions : à nous d'être à l'écoute, de les saisir et nous adapter, ce que nous avons toujours fait », assure le jeune directeur général, 8^{ème} génération de Rouzé.

L'INFO EN +

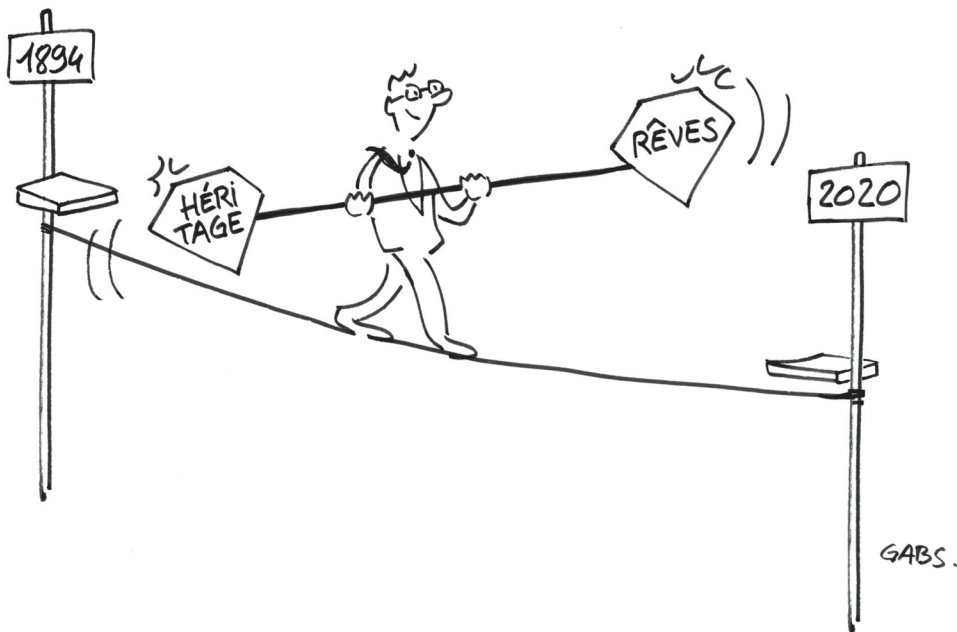
Huit générations d'entrepreneurs dans le bâtiment, de père en fils, depuis 1809. Antoine et Grégory, père et fils, sont les dignes héritiers de constructeurs visionnaires à l'origine des principaux édifices publics de la ville de Lille parmi lesquels l'Institut Pasteur, les facultés catholiques, les Beaux-Arts, la Préfecture, la Chambre de commerce, rue Faidherbe (Carlton), boulevard Carnot et le quartier Saint-Sauveur, les Arts et Métiers, le Palais Rameau. A leur actif, on compte également des logements sociaux, des usines textiles, des hôpitaux, des églises, l'abbaye du Monts des Cats, les mairies de Dunkerque et de Tourcoing, les gares de Lille, de Valenciennes, de Béthune. « Nos ancêtres étaient de grands constructeurs et aussi de grands fédérateurs à l'origine de nombreuses innovations dans la profession », rappelle Antoine Rouzé qui s'est mis dans les pas de ses illustres prédécesseurs en s'investissant dans différents mandats (FFB, Medef, Pro BTP, etc.).

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Savoir toujours se remettre en question : cela passe par une grande exigence de soi-même, une exigence de rigueur, une capacité à savoir toujours anticiper, à écouter et à agir et/ou réagir ». Antoine Rouzé



A NOUVEL ÉCRIN, ÉCLAT NOUVEAU



Tel un bijou de famille, la Maison Vaneste se transmet avec fierté et passion de génération en génération. Une nouvelle ère s'est ouverte pour la bijouterie familiale avec l'arrivée il y a 10 ans de Maxime Revel, successeur de ses parents Martine et Max. Marquée du sceau de l'excellence, l'institution lilloise vit actuellement une transformation destinée à la faire briller d'un nouvel éclat.

« Innover ce n'est pas forcément avoir de nouvelles idées, c'est arrêter d'avoir de vieilles idées ». Maxime Revel l'a parfaitement compris. Casser les codes d'une entreprise familiale et artisanale, réputée et installée depuis des générations, cela ne fonctionne pas. Alors, il a choisi d'y aller progressivement en transformant d'abord ce qui n'est pas visible pour le client, à savoir le process des achats. Diplômé d'une grande école de commerce et du Gemmological Institute of America (GIA), il met à profit son expérience dans le négoce de pierres en Asie pour insuffler une vision plus stratégique. « Dans la maison, les achats ont longtemps été considérés comme un simple approvisionnement. Aujourd'hui, ils sont devenus hyper stratégiques : au mieux vous achetez, au plus vous vendez ! Mon grand-père achetait ses diamants à Paris, mes parents à Paris et Anvers, moi je vais les chercher à Tel Aviv, Hong Kong, au Sri Lanka, en Thaïlande, et bien sûr encore en Belgique puisque 70% du brut diamant transite encore par Anvers », indique-t-il.

S'il n'est pas question de toucher au savoir-faire qui fait la marque de fabrique des bijoux Vaneste, Maxime Revel ne s'interdit pas de les vendre différemment. Dans les années 90, ses parents avaient anticipé la mutation du commerce du luxe lillois et déplacé la joaillerie dans les beaux quartiers du Vieux-Lille. C'est aussi à cette époque qu'ils avaient pris le virage des grandes marques en faisant de la maison Vaneste l'ambassadeur lillois des plus grandes maisons de joaillerie et horlogerie internationales particulièrement prisées des grandes familles bourgeoises du Nord composant sa clientèle. « De nombreux bijoutiers lillois ont pris entièrement le virage des marques. Nous, nous avons choisi de rester des artisans : 80% de nos bijoux sont fabriqués dans notre atelier », rappelle Maxime Revel.

Une nouvelle boutique, deux entrées

La maison Vaneste affiche un positionnement haut de gamme qu'elle entend préserver, malgré les évolutions sociétales et technologiques qui n'épargnent pas l'univers du luxe. Avec la révolution digitale, les marques de luxe transforment le shopping en expérience sensorielle. L'acte d'achat est repensé. Les marques doivent s'assurer que leur univers est mis en scène de la plus surprenante des façons : celle qui fera revenir le visiteur. C'est dans cet esprit que Maxime Revel a imaginé la rénovation actuelle de sa boutique qui s'accompagne d'une diversification de son offre. « Notre développement actuel passe par l'horlogerie de luxe qui devient, pour nous, un nouveau métier. Nous allons également proposer une offre d'entrée de gamme avec des marques branchées de créateurs pour capter une clientèle plus jeune », annonce-t-il.

En septembre 2019, le bijoutier du Vieux-Lille offrira donc un nouveau visage et une double entrée, joaillerie rue Grande Chaussée, horlogerie rue Lepelletier.

« Notre ancienne boutique était constituée de petits espaces très chaleureux contrairement à l'entrée, jugée trop confidentielle par certains clients qui n'osaient pas la franchir. Nous avons racheté une boutique derrière la nôtre et réorganisé l'espace pour concevoir un nouvel espace plus vaste, plus moderne, plus ouvert et connecté. Nous y installerons également nos deux ateliers de joaillerie et d'horlogerie », ajoute-t-il. Un investissement de taille destiné à redonner un nouvel éclat et un écrin tout neuf à la Maison Vaneste.

L'INFO EN +

La digitalisation serait-elle le dernier bastion du secteur du luxe, et notamment du monde de la bijouterie et de la haute joaillerie ? L'exception, l'exclusivité, la sophistication seraient en effet des valeurs peu compatibles avec les nouvelles technologies. Selon une étude Xerfi, 40% des joailliers et 80% des horlogers ne proposaient toujours pas de vente en ligne en 2015. « C'est vrai que nous sommes en retard sur ce point. Nous avons lancé tout récemment un site marchand qui nous offre une vraie vitrine interactive », confirme Maxime Revel.

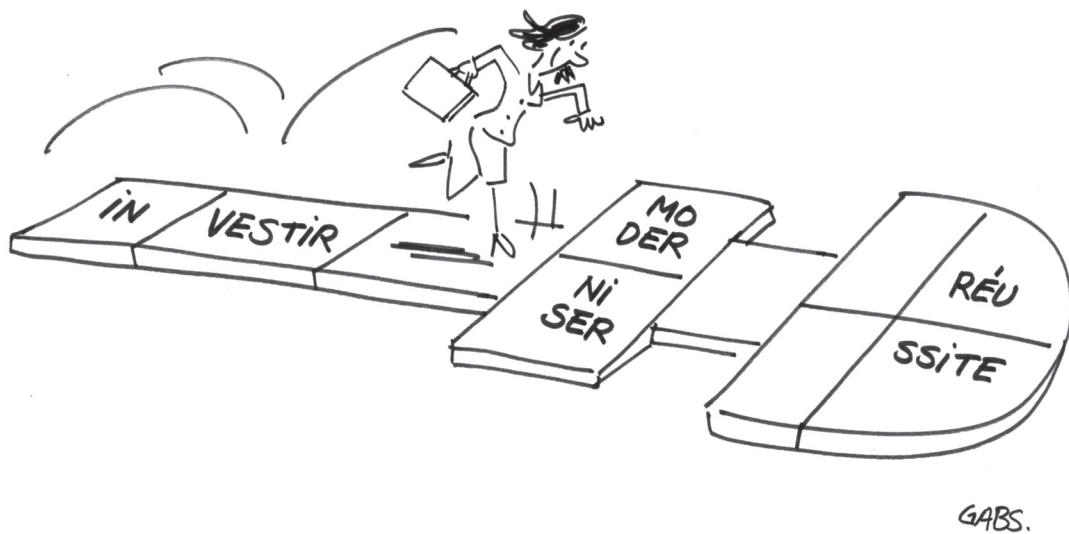
Les stratégies de développement sur le web des marques de luxe ne reposent pas uniquement sur les e-boutiques officielles. La tendance est aussi aux points de vente numériques capables de reproduire la magie de l'atmosphère du magasin physique. A suivre...

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Rester humble en toute circonstance, ne pas avoir de regrets, et surtout savoir écouter ses rêves. Je mesure le poids de l'héritage qui me précède. Je ne travaille pas pour la génération future mais je veux impulser une vision à long terme dans le but de pérenniser l'entreprise ».



LA CARTE DU PETIT CARREAU



Fondée par Théophile Winckelmans, l'entreprise lommoise a développé un savoir-faire unique dans le carrelage et les carreaux de grès cérame de petite taille. Les cinq générations qui se sont succédées à la tête de ce joyau familial ont su la moderniser au fil du temps. En investissant au bon moment dans son outil de production, en l'ouvrant à l'export dans les années 80 et en la positionnant tout récemment sur le marché du luxe, ses héritiers ont perpétué un patrimoine culturel et industriel unique au monde.

Les Établissements Winckemans n'ont jamais quitté leur berceau de naissance, l'usine bordant la rue qui porte son nom, à Lomme. Chaque année 500 000m² de carreaux sont fabriqués à l'endroit même où Théophile Winckelmans avait mis au point au début des années 1950 le fameux carreau porphyré, devenu le produit emblématique de l'entreprise. « Quand il a fallu reconstruire le pays après la Seconde guerre mondiale, l'entreprise qui fabriquait jusqu'alors des pavements pour les trottoirs a été sollicitée pour réaliser en urgence des carrelages peu salissants et costauds pour les maisons et les bâtiments publics. Mon grand-père a créé un carreau facile à produire à partir d'un carreau existant pour ne pas modifier son process de production. Les circonstances lui ont permis de reconstruire son usine et de développer l'entreprise », raconte Barbara Winckelmans, l'actuelle dirigeante. 70 ans plus tard, l'entreprise est fréquemment sollicitée par des architectes en charge de la rénovation de ces bâtiments et consacre une partie de son activité à la fabrication, selon le process d'origine, de ce carreau bien spécifique.

« Nous développons avec authenticité, qualité et élégance cet héritage du beau et de l'amour du travail bien fait que nous ont transmis nos ancêtres », ajoute-t-elle.

Dernier fabricant européen de mosaïque en grès cérame non émaillé, l'entreprise a trouvé sa place sur le marché très concurrentiel du carrelage en choisissant, dans les années 80, de rester sur le petit format dont elle présente aujourd'hui plus de 1 000 références, 35 coloris, 20 formats. Ses créations haut de gamme s'arrachent dans le monde entier. 75% des ventes sont réalisées à l'export : le « made in France » est une valeur porteuse qui permet à Winckelmans de vendre en Russie, en Australie, en Nouvelle-Zélande, aux États-Unis et en Chine, où la société a ouvert un showroom. « Notre produit est à contre-pied du marché qui privilégie les carreaux de ciment comme revêtements traditionnels pour les sols intérieurs. Ces dernières années, le style rétro de la mosaïque petit format est revenu à la mode redonnant à nos carreaux leurs lettres de noblesse » ajoute Barbara Winckelmans.

Des œuvres d'art

Il y a 10 ans, l'entreprise amorce le virage du luxe à la faveur d'une commande exceptionnelle passée pour une prestigieuse maison de la haute couture française qui souhaite orner les sols de tous ses magasins dans le monde. Saisissant l'opportunité de positionner l'entreprise sur le marché du très haut de gamme, Barbara Winckelmans installe une nouvelle équipe dédiée au marché du luxe et de la personnalisation : dans l'atelier, chaque carreau est minutieusement assemblé à la main selon un dessin que les ouvrières suivent avec une précision d'orfèvre créant de véritables œuvres d'art. L'équipe tourne aujourd'hui à plein régime répondant aux commandes toujours plus nombreuses, et parfois farfelues, des architectes. Plutôt que d'imposer ses collections, Winckelmans produit en fonction des attentes de ses clients. Les petits formats sont réalisés dans l'usine de Lomme tandis que les plus grands sont produits en Bourgogne chez Decize Carrelages, l'autre unité du groupe acquise en 2007. Car dans le monde du luxe, rien ne se refuse, tout est possible !

ET DEMAIN ?

Si le luxe vend du rêve, il nécessite un niveau d'exigence irréprochable en termes de qualité, de service et d'image. « L'ensemble de notre stratégie a été revue pour accompagner notre montée en gamme. En termes de packaging, nous avons délaissé les cartons d'emballage classiques pour des boîtes de couleur noire beaucoup plus élégantes, nous avons conçu un nouveau catalogue où nos produits sont présentés différemment, nous travaillons le storytelling autour de l'histoire familiale », indique Barbara Winckelmans qui souhaite accélérer le virage du haut de gamme en visant l'excellence de l'expérience client.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Ne jamais s'endormir sur ses lauriers : rien n'est jamais acquis et les investissements ne sont jamais terminés. Un sou gagné reste un sou réutilisé pour investir et améliorer un produit, un process, des conditions de travail, etc. Chaque année qui passe est une année de plus dans l'histoire de l'entreprise ».



MAIS...
PAR QUEL
CANAL ÊTES-VOUS
RENTRÉE ?

PAR LA
PORTE.



GABS.

CHAPITRE 2

ADOPTER DE NOUVEAUX MODES DE DISTRIBUTION

Par Isabelle DECOOPMAN

Professeure associée à Skema Business School et experte APM

Dans un environnement technologique et globalisé qui ouvre le champ des possibles, aucune entreprise, quel que soit son secteur d'activité, ne peut faire l'économie d'une réflexion sur l'évolution de son Business Model. La pérennité de nos PME et ETI repose plus que jamais sur la pertinence de leur modèle économique.

Comment se sont-elles organisées pour optimiser leur processus de création, de captation et de distribution de valeur ? La pluralité et la diversité de leurs canaux de distribution (physiques-digitaux) leur permettent-elles de délivrer avec efficacité leur(s) proposition(s) de valeur ? Sont-elles armées pour répondre aux nouvelles attentes toujours plus complexes de leurs clients au sein de marchés versatiles et globalisés ? Les filières, les métiers et les chaînes de valeur font l'objet de mutations profondes, à des périodicités inattendues en raison de la vitesse et de la nature des formes d'innovation. L'exercice de prospective est difficile car les évolutions technologiques (Internet, RV, RA, IOT, Cloud, Data, Blockchain, IA*) induisent des modifications comportementales profondes. Elles tracent de nouvelles lignes et génèrent de nouveaux défis internes et externes pour l'entreprise qui impactent fortement les modes de distribution : pouvoir et nomadisme des consommateurs, recherche d'expériences, essor des usages au détriment de la propriété via la location ou l'abonnement ; émergence des modèles CToC, demande accrue de servitisation.

Les clients B et C sont aujourd'hui en quête de solutions toujours plus globales, agiles, évolutives, personnalisées et durables dans un contexte omni-canal et ubiquitaire (omni-consommateur). La convergence et l'efficacité des canaux de distribution sont donc plus que jamais nécessaires à la survie de nos entreprises face à des Business Models disruptifs qui chahutent l'ensemble des secteurs d'activités.

L'expérience client phygitale

Les modes de distribution se sont fortement complexifiés ces dix dernières années. La stratégie multicanale, où chaque canal sert son propre segment de clients, a laissé place à une stratégie cross-canal, cette dernière sous-tendant une intégration des différents canaux. La stratégie omni-canal, considérée aujourd'hui comme optimale, se traduit quant à elle par des synergies et une simultanéité entre les canaux physiques et digitaux lors d'un même parcours d'achat.

L'articulation de solutions « on line » et « off line » (ex: réseaux sociaux, drive-to-store, store to web, click and collect, phygitalisation...) est une réponse au paradoxe auquel sont confrontées les entreprises. En effet, l'appétence pour la technologie n'amène en aucun cas leurs clients à renoncer au face à face, à l'écoute et au conseil. Ils souhaitent vivre voire co-construire, via les différents canaux, une expérience client phygitale fluide, personnalisée dite « sans coutures », cette dernière est toujours subjective, éphémère et transitoire. Ils recherchent dans leur processus d'achat les différentes valeurs ajoutées qu'elles soient fonctionnelles, émotionnelles et/ou expérientielles que leur procure chaque interface physique ou digitale.

Cette mutation entraîne l'amorçage d'une véritable transition stratégique mais aussi organisationnelle et managériale qui traverse toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

* RV Réalité Virtuelle, RA Réalité Augmentée, IOT Internet Of Things, IA Intelligence Artificielle

UNE NOUVELLE SURFACE DE JEU



Les Billards Toulet figurent parmi les trois grands noms français reconnus par les organisateurs de compétitions internationales. Depuis 2008, sous l'impulsion de Marc-Alain Deledalle, l'entreprise bonduoise a réussi son pari du luxe et du design. Bien plus que des tables de jeu, ses billards sont des œuvres d'art, des objets design que l'on expose, des tapis qui se vendent aujourd'hui exclusivement sur la toile.

Marc-Alain Deledalle est un joueur de billard et un chef d'entreprise passionné. En 2008, quand il rachète les Billards Toulet, l'entreprise est sur le déclin, à l'image d'un marché qui s'essouffle. « Les grandes années du billard sont derrière nous. Le professionnel n'achète plus, le particulier est frileux à l'idée d'investir dans un objet qu'il trouve vieillissant et peu esthétique. Confrontés à un vrai problème de positionnement, les fabricants déposent le bilan l'un après l'autre entraînant le démantèlement du secteur », analyse-t-il avec le recul. La survie de son entreprise passera donc par une transformation de fond, c'est-à-dire de l'offre, de la gamme, de son positionnement et de son canal de distribution.

« Du sur-mesure à la démesure des clients », voilà la stratégie de personnalisation déroulée depuis 10 ans par Marc-Alain Deledalle qui aime comparer son produit à Audi en France et Aston Martin à l'export. La transformation la plus spectaculaire est celle de la métamorphose complète de la gamme : en 2010, avec le lancement du « Blacklight », il tire un grand coup et casse le jeu.

Des étudiants de l'Institut supérieur de design de Valenciennes l'aident à dessiner un billard différent, un objet hors normes, sans pied, sans bois et à la ligne ultra moderne. A raison d'une vente par semaine aux quatre coins du monde, le succès est phénoménal et relance l'entreprise en la positionnant sur le marché des particuliers (près de 90% du chiffre d'affaires) et à l'export (50% aujourd'hui, 90% espérés demain). « L'entreprise était artisanale, elle est devenue semi-industrielle. Il a fallu adapter notre organisation, investir dans l'outil de production, agrandir nos ateliers. Cette mutation complète a été une véritable renaissance. Nous avons traversé une période de survie compliquée mais notre développement est désormais passionnant même s'il exige une croissance et une gestion croissante », confie le jeune entrepreneur, amateur de paris risqués.

Show-room virtuel

Le dernier en date en a surpris plus d'un, à commencer par les membres du comité des sages dont il s'est entouré pour accompagner la mutation de l'entreprise. « J'ai pris la décision de fermer tous nos magasins en France pour privilégier la vente en ligne. Il y a 10 ans, les billards Toulet comptaient 15 magasins, dont trois en noms propres. Ces points de vente étaient devenus peu rentables. Aujourd'hui, nous faisons venir nos clients du monde entier dans notre show-room virtuel », assure-t-il. Le site internet propose un configurateur qui permet au client de créer, d'assembler et de visualiser son futur billard. « Nos équipes commerciales prennent ensuite le relais en déroulant un vrai travail pour rassurer, vendre et assurer l'après-vente. Demain, on pourrait envisager un simulateur en 3D afin de pouvoir réellement se promener partout dans ce show-room virtuel, qui sera le show-room de demain. Je n'ai pas encore osé le faire, c'est un gros travail, un investissement conséquent et le marché n'est pas encore prêt », confie Marc-Alain Deledalle qui mesure les conséquences de ce pari audacieux. En choisissant exclusivement la vente en ligne, l'entreprise a rajeuni sa clientèle de 15 ans environ. Cerise sur le gâteau : le panier moyen s'est également étoffé grâce aux nombreuses options et accessoires proposés à la vente. « Nous avons mis trois ans pour pouvoir proposer à notre clientèle une alternative à notre billard classique, marron tapis vert, et ainsi proposer une offre parallèle et une gamme plus contemporaine. Aujourd'hui, le billard moderne représente 75% de nos ventes. La clientèle n'achète plus un billard pour un billard, elle choisit un objet design. Cette personnalisation est un vrai succès. L'audace a payé et nous a sauvés ! », s'enthousiasme le chef d'entreprise.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Être en phase dans sa vie professionnelle et personnelle : un tel travail demande une implication de tous les instants tant en présence physique qu'en force mentale. Il requiert une coopération et une compréhension absolue du ou de la conjointe. Le duo est très important surtout si vous n'avez pas d'associé pour pouvoir partager sereinement la moindre décision, la plus anodine soit-elle ».



UNE PASSION FAMILIALE BIEN ENTRETENUE



Leader sur le marché régional de l'hygiène et de l'entretien, l'entreprise familiale s'est constamment adaptée aux évolutions du marché. Au début des années 80, une réorientation stratégique est prise par Régis et Manuel Devlaeminck, arrière-petits-fils du fondateur, qui décident l'arrêt du commerce de détail au profit de la distribution en gros. Un pari sur l'avenir qui s'est avéré décisif.

En 1891, Louis Devlaeminck crée une entreprise artisanale de peinture à Wattrelos. Pour rentabiliser l'affaire, son épouse Zélie ouvre dans la maison familiale un magasin de produits de droguerie et de peinture. Après chaque conflit mondial, l'histoire se répète : il faut reconstruire et relancer les affaires. Entre-temps Émile et Maurice, leurs fils, sont devenus co-gérants de la SARL « Devlaeminck Frères » qui comptera en 1957 sept drogueries à Wattrelos, Roubaix et Tourcoing. Le début des années 60 voit naître la consommation de masse : la grande distribution vient révolutionner le commerce de proximité et menacer les petits commerçants de quartier. Des spécialistes du négoce de matériaux achètent des entrepôts pour en faire de grandes surfaces de bricolage. Quincaillerie, électricité, bois, droguerie : peu à peu, les clients délaisseront les étals des droguistes pour les rayons plus attrayants et mieux fournis des grandes surfaces. Devlaeminck Frères n'est pas épargné par cette nouvelle concurrence qui menace son chiffre d'affaires et ses marges.

Le salut viendra de Régis et Manuel Devlaeminck qui, dès leur arrivée en 1980, adoptent une nouvelle stratégie pour l'entreprise. Plutôt radicale, elle prévoit l'abandon du commerce de détail en faveur de la distribution en gros des produits et du matériel de nettoyage à destination des professionnels.

« La demande se faisait pressante, il n'y avait pas d'autre choix que d'évoluer. En deux ans, nous avons fermé nos sept drogueries, sans aucun licenciement », confirme-t-il. Dans la foulée, la société est rebaptisée Devlaeminck Distribution. Petit à petit, client après client, elle se fait un (nouveau) nom, réinvente son « business model » et se positionne sur ce nouveau canal de distribution.

Du service et du conseil

Le développement passe aussi par la mise en place d'une véritable stratégie commerciale et l'optimisation des achats. « Quand nous avons démarré l'activité BToB, nous avons tout au plus une dizaine de clients, aujourd'hui nous en comptons plus de 1 500. Notre force repose sur une logistique intégrée : on achète, on stocke, on vend », assure Franck Devlaeminck, neveu de Manuel, à la tête de la direction commerciale depuis 3 ans. Il y a trois ans, sur son site du CRT Lesquin où elle est installée depuis 2000, l'entreprise a doublé sa superficie de stockage lui permettant d'optimiser son activité.

En croissance, le marché de l'hygiène et de l'entretien est porteur. C'est aussi un secteur en forte concentration qui se spécialise et nécessite une innovation permanente. Sur un plan environnemental, l'entreprise s'est engagée dans une démarche éco-responsable et commercialise une gamme de produits fabriqués à partir de composants naturels d'origine végétale. « Au-delà de la qualité de nos produits, nous mettons en place des protocoles de nettoyage personnalisés pour chacun de nos clients : c'est du plus, du service. Il y a 20 ans, on ne le faisait pas », assure Franck Devlaeminck.

En 2019, le jeune dirigeant s'attaquera à une nouvelle transformation de taille : la vente en ligne, « la petite pierre qui nous manque aujourd'hui et qui nous permettra d'accéder à d'autres marchés ». Il sait qu'il pourra compter sur le soutien de son oncle, de sa sœur Vanessa et de son cousin Quentin. Car, chez les Devlaeminck, la passion du métier est indissociable du plaisir de travailler en famille.

L'INFO EN +

Pour contrer la grande distribution, Régis et Manuel Devlaeminck participent en 1981 à la création d'un groupement d'adhérents distributeurs dans le domaine de l'hygiène et de l'entretien, qui deviendra Groupe Europe Hygiène, en 1999. Centrale d'achat et 1ère plateforme logistique, GEH compte 16 distributeurs coopérateurs en France, 70 000 articles référencés et 180 commerciaux sur le terrain. Créée en 2001, la plateforme logistique centrale de Dijon gère 70% des achats et s'appuie sur un réseau de 20 dépôts régionaux. GEH est membre fondateur en 2015 de DHYS Group, l'un des leaders internationaux en matière d'hygiène professionnelle.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Il n'existe pas d'école pour arriver dans l'entreprise familiale. On découvre, on apprend avec le temps. Il est nécessaire que chacun puisse apporter sa pierre à l'édifice et se sente épanoui dans ce qu'il fait. La transition s'est faite pour nous de manière bienveillante. La génération précédente est à nos côtés, et c'est une chance pour nous ».
Franck Devlaeminck



CAP SUR L'EXPORT



110 ans après son arrière-grand-mère, Jeannine Vaillant dirige avec passion l'entreprise douaisienne spécialisée dans la fabrication de rouleaux de manutention pour produits en vrac, de tambours de convoyeur et de supports de rouleaux. A son arrivée en 1989, sa première décision a été de lui donner une nouvelle orientation commerciale tournée vers l'export. Un développement international qui a permis de développer l'activité et de pérenniser l'entreprise.

Des chiffres à donner le vertige : plus de 200 000 rouleaux de manutention Douaisis sont produits chaque année et plus de 20 millions sont utilisés dans 50 pays. On les trouve dans tous les secteurs d'activités, notamment dans l'industrie lourde : activités minières, cimenteries, activités portuaires, sidérurgie, sucreries, produits chimiques, etc. Au total, plusieurs milliards de tonnes de matières sont convoyées chaque année par les rouleaux Douaisis, connus dans le monde entier. A la barre de cette petite PME de 22 salariés, une sacrée personnalité en la personne de Jeannine Vaillant, dont la ténacité, le goût du challenge et la passion l'ont aidée à relever le défi périlleux qui lui est proposé en 1987. Après des années difficiles entre 1974 et 1986, marquées par un dépôt de bilan en 1981 et une reprise par un groupe parisien, l'entreprise n'a d'autre choix que de se transformer. Le contexte est délicat : le marché de fournitures de manutention s'est restreint au niveau national, la fermeture des mines du Nord et de Lorraine, qui représentent 50% du chiffre d'affaires, est programmée.

Jeannine Vaillant sent le vent tourner : « Il y avait urgence à trouver de nouveaux marchés dans notre cœur de métier. J'ai mené une étude de marché dans le monde entier. L'Afrique, continent minier à fort potentiel, s'est révélé une évidence et c'est ainsi que nous avons démarré l'export en 1989 ». En peu de temps, le chiffre d'affaires à l'export passe de 0 à 10%, puis à 15%. La dirigeante doit aussi rattraper quinze ans de retard. Aucun investissement n'a été réalisé dans l'entreprise depuis 1975 : nouveau système informatique, machine automatisée pour la fabrication des axes, rachat d'une entreprise qui fabriquait des tambours pour offrir une offre globale aux clients. Mais tout ne se passe pas exactement comme prévu. Malgré des résultats positifs, les fonds propres sont insuffisants. Jeannine Vaillant voit son business plan refusé par la banque : la société est mise en redressement judiciaire en 1995. Reprise immédiatement par un concurrent, la PME stéphanoise David, fabricant de rouleaux et leader sur le marché français, Douaisis garde son autonomie et Jeannine Vaillant aux commandes. En 2000, les deux entreprises fusionneront pour devenir l'un des premiers fabricants de rouleaux en Europe.

Qualité, exigence et fierté

30 ans après son ouverture à l'export, l'entreprise réalise 50% de son chiffre d'affaires à l'international. De la Mauritanie au Gabon, du Sénégal au Niger sans oublier la Nouvelle-Calédonie, la dirigeante se rend chaque mois à l'étranger en particulier en Afrique à la recherche de nouveaux marchés. « Il reste encore des territoires à conquérir comme la côte Est ou l'Afrique Australe », indique une Jeanine Vaillant infatigable et intarissable sur son métier. Exigeante également car « l'export nécessite une plus grande réactivité des équipes. Mon exigence de qualité, de respect des délais je l'ai expliquée à mes équipes avec beaucoup de pédagogie et de transparence. Aujourd'hui, les salariés ressentent une certaine fierté à fabriquer des produits dont ils savent qu'ils sont utilisés aux quatre coins du monde ». Optimiste enfin car, ajoute-t-elle : « On aura toujours besoin de matières premières et de dispositifs pour les convoyer. Et pour transporter des produits en vrac, on n'a rien trouvé de mieux qu'un convoyeur à bande ». Depuis 1999, Jeannine Vaillant est conseiller du commerce extérieur de la France, nommée, par décret ministériel en reconnaissance de son travail accompli à l'export.

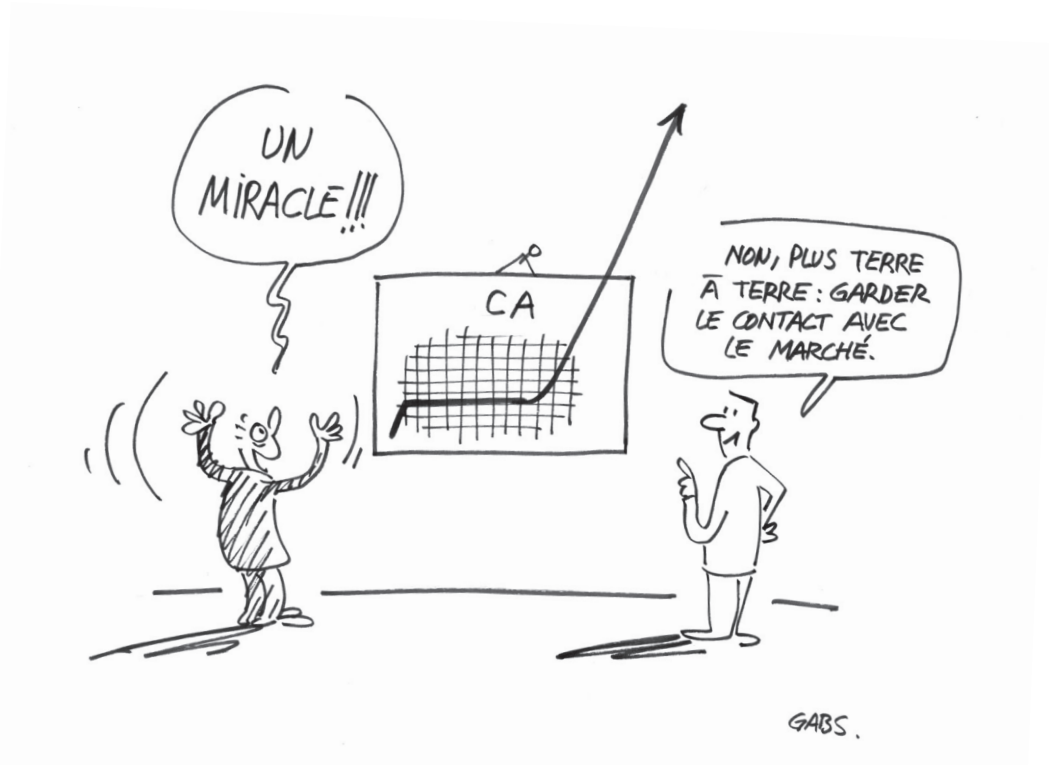
L'INFO EN +

Depuis 10 ans, l'entreprise douaisienne propose à ses clients une offre de service basée sur l'expertise et la relation commerciale. « Nous avons profité des outils numériques pour créer sur notre site Internet un espace client dédié à l'export : sur cet espace sécurisé, chaque client peut trouver les plans à jour de tous les produits livrés ainsi que leurs historiques de consommation. Nous sommes les seuls sur le marché à proposer un produit et l'offre technique qui lui est associée », assure Jeannine Vaillant. Un service gratuit qui permet à l'entreprise de fidéliser ses clients.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Avoir de l'imagination, un grain de folie, de l'audace, il faut oser ! Une part d'inconscience sans doute, du travail et surtout la passion ! C'est mon moteur, ce qui rend possible l'impossible, ce qui permet de faire changer le monde ».

LA TENTATION DE LA VENTE AU DÉTAIL



L'entreprise familiale a d'abord fabriqué des statues en bronze, puis en plâtre. A partir de 1940, des sanctuaires lui commandent des chapelets, des bougies, des médailles. En 1995, le rachat d'un concurrent tourquennois, la Maison Honoré, spécialiste en livres et articles religieux, lui permet de diversifier son offre. Il y a une dizaine d'années, elle s'est tournée vers un nouveau marché, celui de la vente aux particuliers, qui représente aujourd'hui 15% de son activité.

En 2007, la 6^{ème} génération de Prouvost entre dans l'entreprise familiale. La fabrication de chapelets - elle est l'un des deux derniers fabricants français - représente 30% de son chiffre d'affaires, le restant étant porté par l'activité de grossiste (livres religieux, bougies, statues, médailles, etc.). Les chapelets sont assemblés à la main en Auvergne par des enfileuses de perles à domicile. Rien n'est fabriqué dans l'ancienne maison un peu exiguë de la rue des Carliers, à Tourcoing. Ici, on gère les commandes qui viennent du monde entier, on prépare les expéditions, on fait émerger de nouvelles idées. Gaëtan Prouvost ne tardera pas à céder à la tentation de la vente au détail. « Des personnes venaient régulièrement frapper à notre porte sur la recommandation d'un prêtre ou par le bouche-à-oreille. A l'époque, nous n'étions pas structurés pour la vente au détail. En 2009, quand nous avons décidé de nous agrandir, nous avons prévu un emplacement pour un magasin destiné à la vente aux particuliers », se souvient-il.

Stratégie omnicanale

Dix ans après le lancement de ce nouveau canal de distribution, l'entreprise gère de front deux marchés très différents. « Les exigences des uns ne sont pas celles des autres. Le segment professionnel nécessite de travailler très en amont pour anticiper les commandes et impose des délais de livraison plus longs. L'activité au détail est plus cyclique et beaucoup moins importante en volumétrie. Selon l'activité, les paniers d'achat varient du simple au triple, voire même plus. Bref, ce sont deux métiers différents, avec des contraintes et des process de logistique bien à part », explique le dirigeant. Deux mondes que tout oppose mais qui se rejoignent sur un point : la nécessité de mettre en place une stratégie omnicanale afin d'assurer une présence sur Internet, de générer du trafic et gagner en visibilité. L'entreprise a donc développé deux sites internet, l'un « marchand » pour la vente aux particuliers, l'autre « vitrine » pour la vente aux professionnels.

« Pour ces derniers, c'est un catalogue en ligne qui génère peu de ventes car nos clients privilégient la relation humaine qui reste notre point fort. Nous avons des clients fidèles, comme ce client canadien pour qui nous avons fabriqué des statues en 1908 et qui nous commande régulièrement des articles religieux », indique Gaëtan Prouvost.

Sur le segment du particulier, le bilan est plus contrasté. « Notre offre de chapelets est la plus large sur le marché français. Or nous en vendons très peu au détail. Les résultats ne sont pas à la hauteur de nos attentes mais nous ne souhaitons pas non plus concurrencer nos clients revendeurs. En revanche, il est vrai que d'autres intervenants, avec lesquels nous ne travaillons pas, comme Amazon notamment, proposent des prix ultra attractifs, une gamme infinie de produits, la logistique la meilleure du monde. On peut difficilement lutter. En revanche, nous privilégions la relation client en apportant du conseil et du service », assure le dirigeant quelque peu fataliste.

Il y a quelques années, l'entreprise familiale a fait le choix stratégique de se positionner sur des chapelets haut de gamme, fabriqués à la main en petite série et en petite quantité. Ce qui ne l'empêche pas de proposer des produits à un bon rapport qualité/prix, car la demande est là. Malgré cela, l'activité souffre d'une désaffection pour la religion et de la délocalisation de la fabrication : à Lourdes, 80% des objets religieux proviennent d'Asie.

L'INFO EN +

La tentation de la grande distribution a-t-elle un jour effleuré Gaëtan Prouvost ? « Jamais ! répond-t-il. Ce n'est pas notre marché et nous ne sommes pas structurés en conséquence. L'objet religieux catholique s'arrête de facto aux catholiques et restreint forcément la cible plus élargie de la grande distribution ». L'entreprise s'est en effet positionnée sur un marché de niche très traditionnel. « C'est ce qui ou nous sauve ou au contraire ferme la porte à certains industriels ». Il n'en dira pas plus.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Être en veille en permanence : je conclus tous mes rendez-vous commerciaux par cette question : qu'est-ce que vous cherchez que vous ne trouvez pas ? C'est en étant en contact physique avec son marché, et à son écoute, que l'on a la capacité de saisir les opportunités qui passent ».



PETITE POUSSE DEVIENDRA GRANDE



Hervé Delcourt récolte aujourd'hui les fruits d'une stratégie qu'il a mise en place dès 2014, quand il rachète l'entreprise aux héritiers de la famille Bocquet. Malgré l'image très positive de son produit, « avoir son potager, c'est tendance ! », l'entreprise est positionnée sur un marché mature et en repli qu'il faut sans cesse entretenir et dynamiser en créant de nouveaux produits.

Dans son jardin d'essai de 1 000 m² à Moncheaux, au sud de Lille, le chef d'entreprise teste 100 % des graines. Ensuite, il les conditionne pour les vendre à ses clients dans les magasins spécialisés (pépiniéristes, jardinerie, etc), magasins alimentaires et dans des points de vente de proximité (cafés, tabac, bars PMU), chez ses grossistes et sur Internet. « A l'origine, les Bocquet étaient des agriculteurs maraîchers qui produisaient des semences pour leur propre consommation. Puis, ils ont commencé à les vendre en porte à porte en les conditionnant manuellement. Après la seconde guerre mondiale, Monsieur Bocquet investit dans une conditionneuse et commence à commercialiser ses graines dans les cafés tabac des villages alentours avant d'attaquer dans les années 60 le marché de la grande distribution », raconte-t-il. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise en partenariat avec le CRRG (Centre des ressources génétiques des Hauts-de-France) redonne naissance à des anciennes variétés locales : navet de Péronne, oignon rouge d'Abbeville, poireaux Leblond, carotte de Tilques, laitue lilloise, laitue grand-mère etc.

Afin de développer les ventes et les clients, Hervé Delcourt a commencé dès son arrivée par identifier ses priorités. « Je n'étais pas un expert de la graine mais j'ai souhaité apporter un regard neuf dans l'entreprise sans pour autant toucher à ce qui fonctionnait bien. Pour cela, je me suis appuyé sur les compétences internes qui existaient avant mon arrivée », confie-t-il.

Prenant son bâton de pèlerin, le dirigeant part prospector les clients grands comptes, c'est-à-dire les grossistes, et mobilise l'énergie de sa force de vente, soit dix commerciaux, pour réinvestir le terrain. « Ma stratégie est simple : je souhaite consolider l'existant, capitaliser sur nos forces : qualité de la graine, qualité du service et qualité des équipes et me diversifier sur le marché du produit cadeau (goodies) avec des box de graines et des sachets personnalisables. Ma priorité est de gagner de nouveaux clients en magasins, chez nos grossistes et sur Internet », un canal de distribution qu'il a renforcé avec la création de deux sites e-commerce, dont l'un dédié à une nouvelle activité lancée en 2015. Quant au canal de distribution historique, celui des points de vente de proximité, cafés, bars PMU des villages, il opte pour une autre stratégie. « J'aurais pu prendre la décision de les supprimer, mais en réalité tous ces petits magasins additionnés constituent encore mon plus gros client. Aussi, j'ai préféré garder les 20% plus rentables et mettre toute l'énergie de nos commerciaux dans le développement des marchés à plus fort potentiel », assure-t-il.

Surprendre le consommateur

Si la graine véhicule une image saine et positive auprès des consommateurs, le marché est toutefois en déclin. « Avant, les particuliers cultivaient de plus gros potagers, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Le marché grand public est mature, le panier moyen est en baisse constante ». Face à ce constat, un seul remède : innover, créer de nouveaux produits, surprendre le consommateur et le marché comme ce fut le cas avec lancement en 2015 des « box à graines » pour lesquels il a créé un site e-commerce dédié. « Dans une transformation, il ne faut jamais perdre de vue l'ADN de l'entreprise. Là, nous sommes sur un autre marché celui du cadeau avec des box de graines. Nous souhaitons séduire une autre cible de clients. C'est pourquoi j'ai préféré développer cette activité sous une autre marque et la commercialiser via un autre site e-commerce », explique Hervé Delcourt. Après cinq ans passés à observer et à semer, celui qui se dit « épicier » envisage d'agrandir son parterre en s'ouvrant pourquoi pas au marché de l'entreprise ou se diversifiant par une opération de croissance externe. Petite pousse deviendra grande...

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?



« J'ai fait le choix de racheter une entreprise et non pas d'en créer une. A ce titre, j'ai voulu comprendre ses forces et son ADN pour pouvoir capitaliser sur l'existant sans vouloir perturber ou modifier tout ce qui allait bien ».



ON N'EST JAMAIS SI BIEN SERVI QUE PAR SOI-MÊME



La famille lilloise Théodore Lefebvre a créé en 1825 ce qui deviendra 175 ans plus tard Théolaur Peintures à la faveur d'un rapprochement, en 2000, avec l'entreprise toulousaine Lauragais Peintures. Sur ses deux sites industriels de Noyelles-les-Seclin et Colomiers, l'entreprise conçoit, formule et fabrique des peintures pour des particuliers et des professionnels qu'elle commercialise dans son propre réseau de distribution, Théodore Maison de Peintures.

Les années 90 ont véritablement marqué un virage dans l'approche commerciale de l'entreprise lilloise. « Pendant les 30 glorieuses, l'entreprise considérait que la qualité de ses produits suffisait à faire venir les clients. Et ils étaient nombreux. Dans les années 70, la nécessité de développer une vraie démarche commerciale s'est faite sentir. C'est ainsi que dès notre arrivée en 1992, nous avons souhaité mettre l'entreprise dans une tension commerciale afin d'acquérir des réflexes d'agilité, de souplesse et de services et répondre aux besoins du marché », expose Olivier Verley, Président du groupe ACTEO, maison mère de Théolaur et Théodore Maison de Peintures. Quand il rachète l'entreprise, le réseau de distribution est alors embryonnaire, considéré par certains comme « un mal nécessaire ». « Il a fallu un changement de culture et le renouvellement des générations, plus ouvertes à une nouvelle organisation, pour le faire accepter », se souvient-il.

Une nouvelle posture commerciale

Il y a une dizaine d'années, l'entreprise qui s'était ouverte aux enseignes de bricolage entre 1985 et 2005, effectue un recentrage de son activité vers le marché du professionnel qui représente aujourd'hui plus de 60% de son activité. En décidant de créer son propre réseau de distribution, développé pour trois-quarts par croissance externe, l'entreprise entend toucher directement son client, l'artisan peintre ou le particulier, qui va trouver dans les 55 points de vente Théodore Maison de Peintures, tous les produits et matériaux nécessaires à son chantier. « Le peintre vient choisir la peinture que nos techniciens vont teinter sur place. Ces comptoirs sont des lieux de convivialité où l'on peut venir prendre son café, lire le journal, rencontrer ses collègues, des lieux d'accueil très spécifiques qu'on ne trouverait pas en grande distribution », assure Olivier Verley qui reste convaincu que la création de ce réseau de distribution a été une transformation vitale pour l'entreprise. « La peinture est un produit qui se met en œuvre et dans lequel on a une promesse de résultat. C'est le service, la proximité et l'expertise (la mise à la teinte) qui va engendrer une relation de confiance avec nos clients », insiste le dirigeant.

Cette approche différente du métier nécessite une présence commerciale très forte. « Les commerciaux accompagnent les peintres sur leurs chantiers, ils les conseillent et les assistent dans la mise en œuvre des produits. Cette exigence de service a modifié la posture de nos vendeurs qui doivent aujourd'hui faire la démarche de s'approprier le projet de leurs clients. Des clients souvent mieux informés, parfois autant qu'eux, grâce ou à cause d'Internet », poursuit Olivier Verley. Un programme de formation ambitieux a ainsi été déployé afin de renforcer la posture des équipes commerciales de l'entreprise.

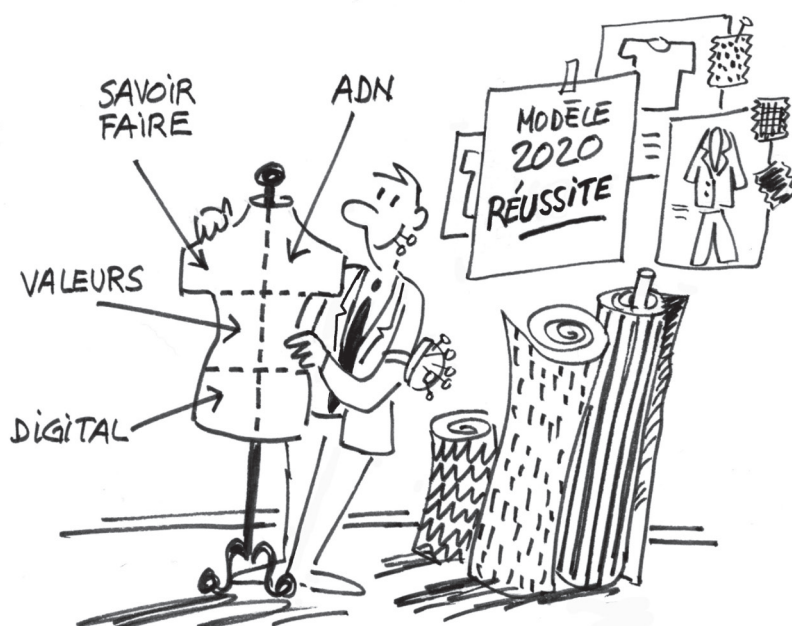
L'INFO EN +

Conscient de la dichotomie entre le monde de la production et le monde de la distribution, Olivier Verley a souhaité lancer une réflexion sur les valeurs et le sens de l'entreprise afin de renforcer la cohésion des équipes dans l'entreprise. « Nous avons la chance de fabriquer des produits qui embellissent le monde et protègent l'environnement. Nos salariés qui sont sur la chaîne de production n'ont pas forcément conscience de cela, contrairement à ceux qui sont dans un comptoir, en relation quotidienne avec nos clients », avance-t-il. Labellisé parmi les meilleurs employeurs dans le cadre de l'enquête « Happy At Work », Théodore Maison de Peintures se distingue ainsi pour la qualité et l'épanouissement de ses collaborateurs au quotidien dans leur métier.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Chacun des 350 salariés du groupe sait qu'il peut à tout moment échanger avec les dirigeants et donner son avis. Cette proximité permet d'éviter des blocages qui sont le plus souvent des blocages de transmission quand les messages arrivent d'en haut et passent par plusieurs filtres avant de retomber. Elle est également un facteur de reconnaissance et d'acceptation plus facile du changement ».

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES



A l'aube du 19^{ème} siècle, Jean-Louis Devianne, artisan maître tailleur, installe un atelier de confection à Néchin, près de la frontière belge. Quatre générations vont ensuite transformer l'entreprise pour l'adapter aux évolutions du marché du prêt-à-porter, ébranlé par l'avènement de la grande distribution dans les années 70 et plus récemment par le boom du e-commerce.

En 2000, Joël Toulemonde devient PDG du groupe Devianne. Des acquisitions successives lui permettent de transformer l'entreprise en un groupe prospère qu'il rebaptise Verywear en 2009. Dans un marché du textile durablement en déclin, le leader des multimarques en France a toujours affiché une résilience salvatrice. L'entreprise s'est adaptée, elle s'est transformée, sans jamais prendre un pli. « Nous avons su renforcer la force de nos marques et nous nous sommes relancés grâce au digital », analyse Joël Toulemonde, patron d'un groupe qui compte 950 salariés, 80 magasins dans toute la France et 1 000 points de vente en points de distribution.

En 2015, l'acquisition de la start-up lilloise « des-marques-et-vous.com » permet à l'entreprise de (re)prendre un coup d'avance. Il faut dire que sur le marché de la distribution, la digitalisation n'est pas si ancienne : il y a 10 ans, acheter du textile sur internet, personne n'y croyait trop. Aujourd'hui, les ventes en ligne de mode et d'habillement affichent une belle croissance : un français sur deux achète désormais ses vêtements sur internet « Le digital a modifié le comportement du consommateur et l'accès à son produit. En tant que distributeurs, nous sommes des passeurs. Il était indispensable d'amener la révolution digitale à notre métier et dans nos magasins. En intégrant des-marques-et-vous.com, nous avons élargi notre clientèle, étoffé nos gammes et proposé des services spécifiques en magasin à la clientèle du web. Avec cette acquisition, qui nous a ouvert d'autres canaux de distribution, l'entreprise s'est redonnée un avenir sur le plan stratégique », se félicite-t-il.

Une transformation vitale

Alors que de nombreuses enseignes textiles souffrent d'une consommation en berne, alors que la multiplication des surfaces commerciales et l'explosion de l'offre sur internet exacerbent la concurrence, la stratégie du groupe est simple : « Nos clients attendent un haut niveau de service. Grâce à internet, nous pouvons leur apporter une offre ciblée et élargie sur le web ainsi qu'une quantité de services dans nos magasins. En résumé, nous voulons le « meilleur des deux mondes » en offrant à nos clients le choix sur internet et le service en magasin », poursuit Joël Toulemonde, en confiant que le chantier s'est avéré difficile et coûteux. Car entre ces deux mondes, la barrière technologique est très lourde. En bout de ligne, il y a toujours un client et un produit mais les process métiers et les cycles sont radicalement différents. Il a fallu intégrer des process logistiques et informatiques et aussi de nouvelles équipes. « Les équipes Verywear ont naturellement été parties prenantes car elles savaient qu'on ouvrait un nouveau territoire de conquête. Il n'y a eu aucune résistance en interne face à cette transformation qui, nous le savions tous, était vitale », confie néanmoins le dirigeant.

Aujourd'hui, les clients fidèles de Verywear sont de plus en plus nombreux à basculer vers le digital, sans toutefois délaisser les points de vente. Une présence, un conseil, un repère : sur le terrain, l'ère du web n'a pas empêché à l'entreprise de réinvestir sur l'humain, les compétences et le savoir-faire, bien au contraire.

L'INFO EN +

En 2019, Verywear développe son propre réseau d'indépendants multimarques. Les relais « des marques et vous » seront déployés partout en France au cours du second semestre ». Nous offrirons à nos clients des points de services de proximité tenus par des commerçants locaux. Cet écosystème qui nous est propre nous permettra de rapprocher les marques de nos consommateurs. Avec 35 commerciaux, un site internet performant et nos entrepôts, je ne doute pas que l'on pourra faire aussi bien qu'Amazon », plaisante Joël Toulemonde.

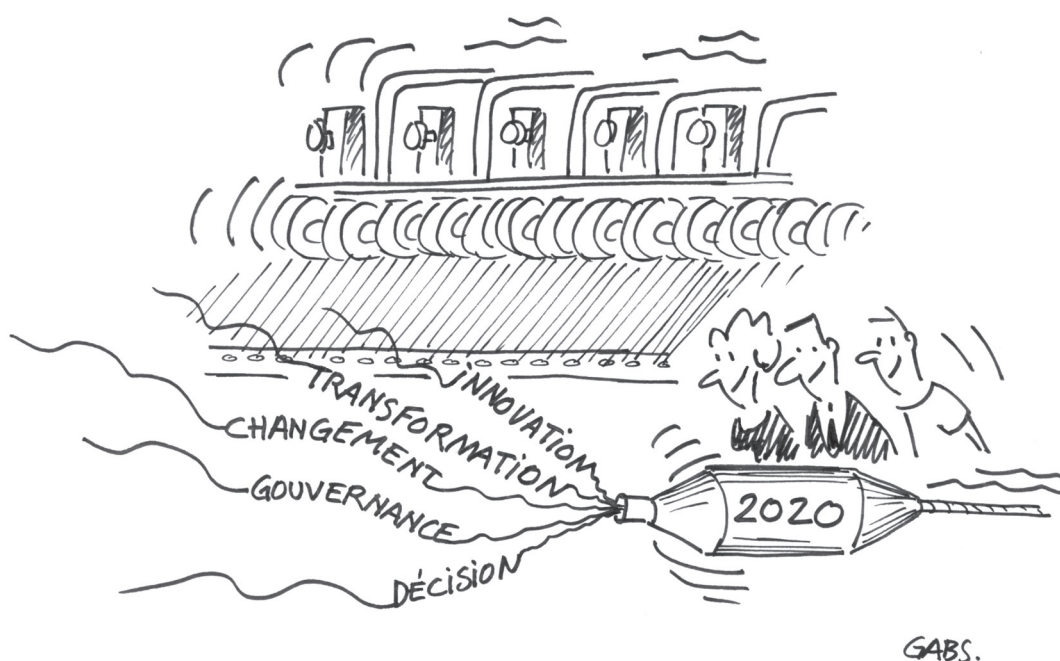
LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Savoir identifier les menaces et les confronter à son propre cahier des charges. Il vaut mieux attendre le prochain train pour monter dans le 1er wagon que d'être à la traîne. Attention aussi à la pensée dominante : à devenir suiveur, on se perd. Son niveau de confiance est à trouver dans ses forces, dans son ADN et dans ses valeurs ».



GABS.

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE AUX DÉFIS DE DEMAIN



« Tout seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin ». Ce proverbe africain semble parfaitement adapté à la situation actuelle de la holding familiale A. Salmon qui voit d'une part son activité se diversifier et d'autre part croître le nombre de ses actionnaires. A la faveur d'un renouvellement de génération, un travail de prospective collectif a été engagé afin de définir une vision pour les vingt prochaines années.

La première société de la holding A. Salmon a été créée à la fin du 18^{ème} siècle, à Armentières. C'est donc au cœur de la culture du lin que la famille Salmon ouvre en 1860 sa première usine de filature et tissage de lin. Si la crise textile des années 70 a signé définitivement l'arrêt du tissage, l'activité de filature s'est développée. 240 ans ont passé et Safilin est aujourd'hui la plus ancienne filature de lin en Europe, n°2 européen du lin textile. L'entreprise emploie 600 personnes sur deux sites, à Szczytno et Milakowo en Pologne, et produit 5 500 tonnes de fil de lin chaque année. « La compétition mondialisée sur le coût de la main d'œuvre nous a contraint à prendre la difficile décision de délocaliser notre activité en Pologne, pays où le travail du lin a toujours été une tradition, mouvement qui a été accéléré en 1998 avec la réforme des 35 heures. Tous nos confrères restés en France ont disparu, sans exception », assure avec le recul René Salmon, 68 ans, Président de la holding.

C'est aussi à cette époque qu'est envisagée une diversification de l'activité vers un métier tout à fait nouveau, doté d'une intensité capitalistique et de cycles différents. « Pendant cinq ans, afin de tester des marchés, nous avons pris des participations dans diverses entreprises. En 2007, une opportunité s'est présentée dans un cabinet d'architecture lyonnais. L'apport de A.Salmon a été l'élargissement vers le métier complémentaire de l'ingénierie. Cette occasion s'est concrétisée parce qu'on était prêts », poursuit René Salmon. L'opération est une réussite : en 10 ans, à la faveur de nombreuses opérations de croissance externe, le groupe, sous le nom Arching, s'est développé à une vitesse exponentielle s'implantant en Europe, au Liban et en Chine.

Une vision collective

Un pied dans l'industrie textile, son métier historique, l'autre dans l'ingénierie, l'architecture et l'urbanisme, son nouveau métier, la holding A. Salmon se sait à un tournant de son histoire. « Si les deux entreprises doivent se transformer dans leurs activités, c'est aussi toute la gouvernance du groupe qui doit évoluer. Il y a 30 ans, il était facile pour quatre cousins d'organiser une assemblée générale au pied levé. Les temps ont changé, nous sommes aujourd'hui 80 actionnaires répartis dans quatre pays et nous serons 150 dans 10 ans, évolution démographique oblige », affirme Aymeric Salmon, 32 ans, administrateur de la holding familiale à qui l'on a confié le soin de piloter et d'animer le projet stratégique à 20 ans.

Car la nouvelle génération a pris peu à peu les commandes. « C'est le bon moment pour transformer la gouvernance familiale. Le temps où une personne majoritaire se passait le pouvoir de génération en génération est révolu. Aujourd'hui, il y a une division du pouvoir et une diversification de l'activité. Nous sommes tous chez nous mais au fond personne n'est chez lui. Ce fonctionnement n'est plus adapté, il est temps de structurer cette communauté d'actionnaires pour que les orientations essentielles découlent d'une décision collective et non plus d'une décision personnelle », poursuit-il. Dans l'immédiat, des ateliers et groupes de travail ont été constitués autour de grands thèmes sur lesquels chacun des actionnaires familiaux a été appelé à se positionner. Ce travail collectif devra faire ressortir une vision qui sera approuvée lors de l'assemblée générale de 2020.

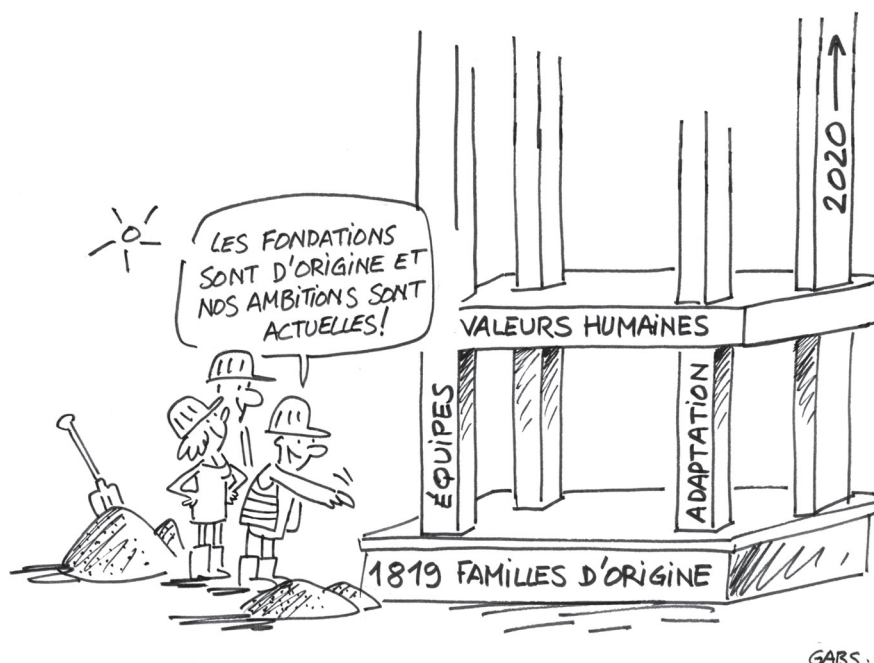


LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?



« Qu'entend-on réellement par le terme : transformation ? Plutôt que de s'inscrire dans une tendance, il vaut mieux s'interroger sur la manière d'anticiper les changements de demain. Prendre la mode du présent, c'est prendre le risque d'être en retard sur certains sujets ».
René Salmon

UNE FEUILLE DE ROUTE EN BÉTON



Passé du négoce de charbon au XIX^{ème} siècle à celui de matériaux de gros œuvre et second œuvre, le groupe Agepar a traversé 200 ans sans fléchir grâce à des transformations multiples, et cela malgré les crises. L'impact de celle de 2008 dans le bâtiment ainsi que l'évolution de la grande distribution spécialisée et la mutation technologique dans ce secteur, ont concouru à modifier son modèle économique et managérial.

Groupe indépendant animé par les descendants des familles fondatrices, Agepar est reconnu comme un acteur majeur sur les marchés régionaux du bâtiment, des travaux publics, de l'environnement, de l'adduction d'eau potable et du génie civil. Ses trois filiales Boyenval Van Peer (BVP), Socca et Bétonor ont fourni ces dernières années de grands chantiers emblématiques comme le tramway de Valenciennes, le Louvre Lens, le métro de Lille, le tunnel sous la Manche, etc. Socca et ses cinq agences, BVP et ses quatre sites, Bétonor à Don assurent le maillage territorial des Hauts-de-France. A chacune son activité : le réseau BVP intervient sur le marché des travaux publics, du gros œuvre et du second œuvre ; le réseau Socca adresse le marché de l'adduction d'eau potable, son métier historique, mais aussi le marché des travaux publics, du gros œuvre et du second œuvre. Quant à Bétonor, elle produit des éléments préfabriqués en béton. « Le groupe Agepar a été constitué grâce au regroupement de plusieurs sociétés indépendantes familiales et à des acquisitions. 200 ans plus tard, cette continuité demeure et reste essentielle : ce sont toujours les familles d'origine qui sont au capital de la holding », se réjouit Philippe Destailleurs, Président du directoire d'Agepar.

En 2008, la crise économique frappe de plein fouet le secteur du bâtiment. Elle n'épargne pas les activités du groupe et met un terme à une croissance continue depuis 1995. Les effets déployés sont conséquents. Les dirigeants de l'époque entament une adaptation qui passe également par une mutation managériale.

En 2014, l'arrivée de Philippe Destailleurs et la nomination d'un responsable du négoce signent les prémices d'une renaissance. Les premières décisions tombent. « Nos clients étaient principalement des grands comptes dont l'activité s'est fortement émoussée en raison d'un coup d'arrêt sur les grands projets structurants. Les premières décisions ont été de transformer d'une part notre mix client pour aller chercher des PME et des artisans, clientèle plus fidèle et sensible à la qualité des services, des produits et à la proximité, d'autre part notre mix produit pour nous ouvrir à des produits générant des marges plus importantes », déroule-t-il. Le process des achats est également revu en faveur d'une nouvelle centrale de référencement plus ouverte au marché du BToC.

Culture du résultat

En interne, la transformation ne passe pas inaperçue. Le plan stratégique 2016-2018 réorganise les agences en véritables centres de profit. Ces dernières sont désormais pilotées par des responsables d'agence, formés et accompagnés pour prendre en charge leur gestion en toute autonomie et rechercher l'équilibrage des coûts. Cette mutation managériale instaure une nouvelle culture du résultat au sein du groupe. Ainsi, pour les deux prochaines années, la feuille de route apparaît solide comme du béton : « Nous allons poursuivre l'élargissement de notre offre en nous positionnant sur des produits complémentaires avec de meilleures marges. Nous allons également continuer à travailler notre mix client en adressant plus de PME et en développant des gammes axées vers le marché des particuliers. Enfin, nous poursuivrons le développement de nos process achats et de la qualité de nos services qui font notre force aujourd'hui », résume Philippe Destailleurs. C'est donc en mode consolidation et des projets à la pelle qu'Agepar fêtera cette année ses 200 ans.

ET DEMAIN ?

Si le groupe Agepar s'impose comme un multi-spécialiste régional du négoce de matériaux, il doit faire face à une concurrence aux multiples visages, entre les grandes surfaces de bricolage (GSB) multi généralistes, les acteurs nationaux (Point P, SAMSE, Chausson Matériaux, etc.), les indépendants (regroupés par exemple sous les enseignes Bigmat ou Tout Faire, etc.), et bien sûr Internet et particulièrement Amazon. « Nous n'avons ni la souplesse des petites entreprises ni la taille des plus grandes. C'est pourquoi nous devons évoluer.

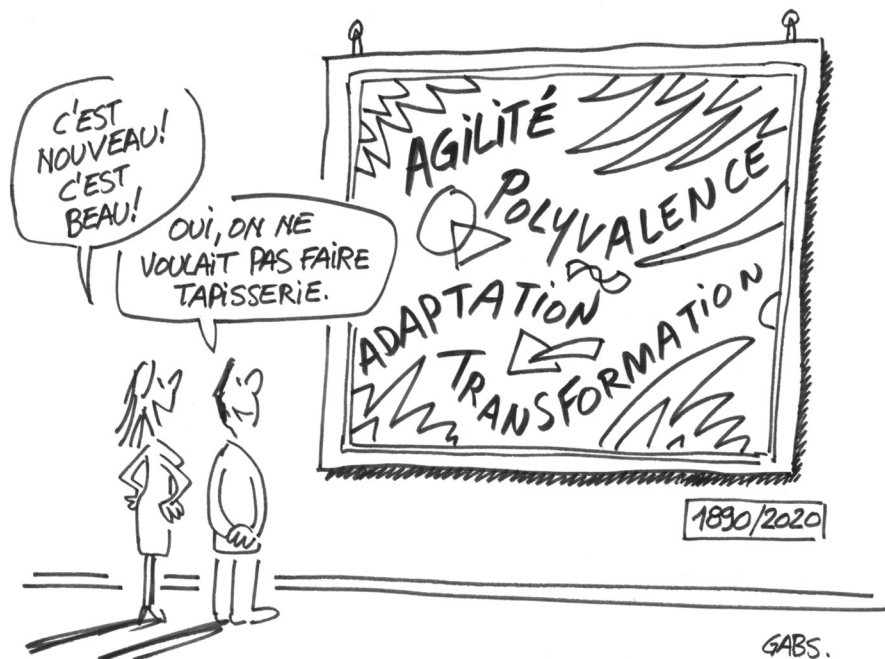
En 2014, nous avons adhéré à la CMEM, centrale leader national du référencement en bois et matériaux. Nous envisageons de rejoindre prochainement une enseigne dès lors que le regroupement progressif des indépendants est inéluctable pour bénéficier d'une visibilité d'enseigne, partager des conditions d'achats et des services qualitatifs, poursuivre notre évolution et rester concurrentiel dans le monde qui bouge ».

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Une transformation c'est avant tout un travail d'équipe dans lequel la valeur humaine prend une importance considérable. Instaurer des places de débat permet au dirigeant de ne pas s'isoler ni de ses équipes ni de son environnement ».



SANS JAMAIS PERDRE LE FIL



C'est l'une des dernières entreprises de tissage des Hauts-de-France. A Lys-lez-Lannoy, les 4 000m² d'atelier d'Art de Lys dévoilent un savoir-faire artisanal ancien. Depuis son rachat en 2007 par Nicolas Bonte, la « vieille dame » s'est mise en mode start-up : les métiers ont évolué, l'offre s'est rajeunie, les équipes se sont formées aux nouvelles techniques. Et ça lui sied plutôt bien !

A ses débuts, Art de Lys tisse et confectionne de la tapisserie, des tapis et du velours. L'entreprise développera ensuite un savoir-faire dans la tapisserie murale et décorative avant de se tourner, il y a une dizaine d'années, vers la confection d'accessoires décoratifs haut de gamme (coussins, trousse, pochettes, objets déco). « Si nous ne nous étions pas transformés, il y a bien longtemps que nous aurions disparu ! », lance Nicolas Bonte qui se souvient de son arrivée il y a douze ans. « L'entreprise était à la croisée des chemins, le marché de la tapisserie murale était en déclin. Le directeur commercial m'a fait part de ses inquiétudes. J'ai aussitôt fait le tour de l'usine et expliqué à tous les salariés que, dès le lendemain, nous serions des créateurs textiles et non des industriels ! », raconte-t-il. Et de citer Nelson Mandela : « Dans la vie, tu as deux choix le matin. Soit, tu te recouches pour continuer à rêver. Soit, tu te lèves pour réaliser tes rêves ». Dont acte.

En 10 ans, grâce aux nouvelles techniques de dessin et d'impression, l'entreprise a élargi son offre et inventé « une nouvelle manière d'offrir ». « Les créatrices se sont vraiment senties libres. Nos stylistes dessinent des collections pour le jacquard ou l'impression avec des motifs dans l'air du temps voire décalés. Ces dessins sont ensuite transmis aux tisserands qui suivent le processus de fabrication sur nos métiers à tisser. Enfin, dernier maillon de la chaîne, les couturières apportent les finitions nécessaires. Ces artisans exercent de véritables métiers d'art qui nous permettent de proposer à nos clients des créations sur-mesure si besoin et 100% made in France. Nous disposons d'un catalogue de 9 000 références mêlant motifs traditionnels ou tendances », détaille Nicolas Bonte en précisant que 70% des ventes sont réalisées hors de France, notamment en Russie, aux États-Unis, en Chine et au Japon où le savoir-faire français reste inégalé et reconnu.

Fabrication à l'unité

Cette mutation a été facilitée par l'implication de chacun des salariés dans l'entreprise. « Chacun a su évoluer et s'adapter aux nouvelles techniques et aux nouveaux process. Ils sont la force de cette entreprise », confie Nicolas Bonte. Ces dernières années, l'entreprise a lourdement investi sur ses ressources humaines, multipliant les recrutements qui étaient nécessaires à la transmission des savoir-faire. Une autre décision a été d'en finir avec les stocks : depuis 10 ans, Art de Lys fabrique uniquement à la demande, à l'unité. L'outil industriel a été adapté de façon à livrer les détaillants sans stock, obligeant les équipes à une très grande réactivité. La modulation d'horaires est instaurée : en fonction des commandes et de la charge de travail, les salariés travaillent de 27 à 42 heures. Ils sont également intéressés au résultat. « Les derniers recrutés nous ont fait comprendre que la polyvalence était désormais obligatoire. Aujourd'hui, tout le monde est agile, polyvalent, en mode start-up », assure Nicolas Bonte qui a su insuffler une toute autre culture d'entreprise. Et l'homme est plutôt joueur : une fois par mois, pendant deux heures, l'entreprise s'arrête. Le dirigeant prend le standard pendant que ses salariés échangent sur tout ce qui leur passe par la tête. Les idées retenues sont étudiées, retravaillées, approfondies, certaines sont développées. « Il y a un an, mes collaborateurs m'ont remercié d'avoir transformé l'entreprise. Ce fut ma plus belle récompense ! », confie le dirigeant qui passera le flambeau dans quelques mois.

L'INFO EN +

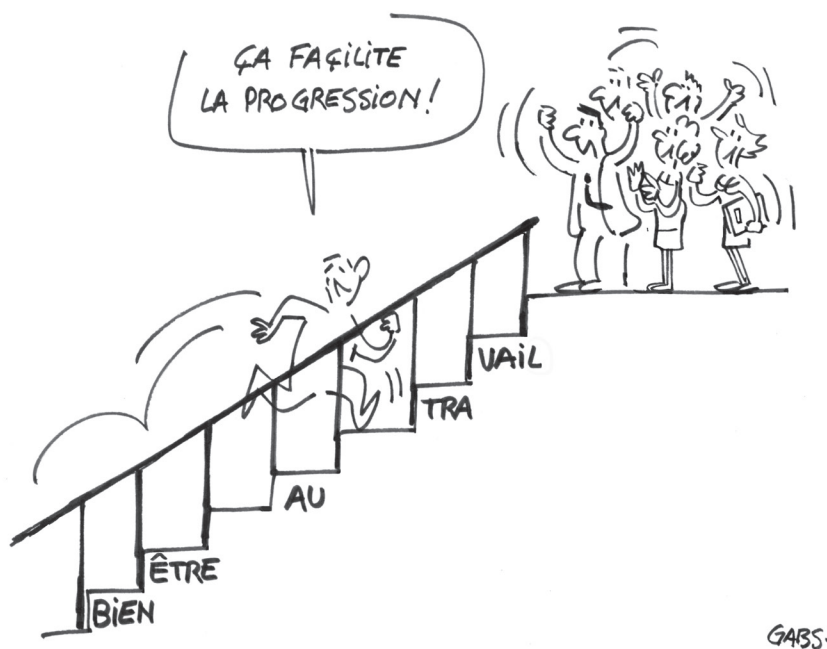
Art de Lys a été créé par Jean Deffrennes et Édouard Catrice en 1890 au cœur du territoire historique du textile régional. En 1983, sous l'impulsion de Patrice Dillies, l'entreprise recentre son activité. Spécialisée dès sa création dans la réalisation de tapisseries et de tapis, la maison devient une référence internationale du tissage haut de gamme. En 2007, elle est rachetée par Nicolas Bonte qui lui redonne une nouvelle jeunesse.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal, c'est le courage de continuer qui compte ». Un dirigeant se doit d'être persévérant et s'autoriser à se dire : aujourd'hui j'ai raison, demain j'aurais peut-être tort. La plus grande qualité d'un dirigeant et de toute son équipe, c'est la curiosité. Si l'on n'est pas curieux, on ne survit pas. Et pour savoir si l'on a tort, il faut être curieux ».



UNE PÉRIODE CHARNIÈRE



Dans ses ateliers lillois, l'entreprise de métallerie-serrurerie conçoit et fabrique des ouvrages d'art, tout type d'escaliers et du mobilier métallique unique. A la tête de l'entreprise familiale depuis 1968, Jean-Pierre Billiet vient de passer la main à son fils Cédric avec qui il co-dirigeait l'entreprise depuis 6 ans. Le nouvel entrepreneur a embrassé cette décision avec la volonté d'accompagner ses équipes vers la complémentarité et la satisfaction des résultats atteints.

Il le confie spontanément : « Quand je suis arrivé, j'ai mis un gros coup de pied dans la fourmilière ! ». Il y a 6 ans, de retour d'une mission à l'étranger pour l'entreprise qui l'emploie à l'époque et se donnant quelques mois pour orienter sa carrière professionnelle, Cédric Billiet débarque dans l'entreprise familiale en tant qu'observateur.

« J'ai tout de suite perçu les atouts des équipes et nos points de progrès. J'ai compris également que mon père avait besoin de ma jeunesse. Il fallait entreprendre des changements dans l'entreprise et rapidement j'ai établi un business plan qui a permis d'initier des changements », confie-t-il avec ce mélange de pudeur et d'affect qui caractérise toute transmission familiale.

Sa stratégie de développement passe notamment par la création d'un bureau d'études. « Nous avions par le passé des techniciens hautement qualifiés qui savaient faire par eux-mêmes. Aujourd'hui, la compétence humaine est remplacée par les logiciels. J'ai développé le bureau d'études et des méthodes spécifiques pour nos ouvrages et nos escaliers en particulier. Il m'a semblé nécessaire d'instaurer une récurrence dans l'activité nous permettant de juguler les aléas de marché et de nous assurer de la trésorerie », ajoute-t-il. Cette approche commerciale plus dynamique porte ses fruits : Billiet signe de nouveaux clients et décroche de belles affaires sur des ouvrages entièrement maîtrisés.

« Aujourd'hui nous sommes en mesure de choisir nos ouvrages, nos clients et de marger un peu plus. Sur le plan commercial, nous avons réussi à associer un produit, l'escalier, à notre marque. Ce produit est hyper technique, peu de métalliers l'affectionnent car il nécessite de maîtriser la filière et d'avoir en interne des compétences pointues ; ce qui est notre principal atout », se satisfait ce diplômé d'une grande école de commerce qui reconnaît néanmoins avoir été essuyé quelques revers et résistances au changement.

Culture de la performance

Car comment transformer, en y mettant les gants, une entreprise patriarcale emmenée 50 ans durant par un dirigeant très charismatique en une entreprise basée sur la culture de la performance ? « Associer les collaborateurs à un projet, c'est aussi les engager dans un standard de qualité et les impliquer encore plus qu'avant dans le projet du client. La notion de service client est devenue notre priorité. C'est grâce à la mise en place de méthodes spécifiques et d'une traçabilité de l'information que nous y parvenons », poursuit Cédric Billiet qui insuffle peu à peu un management participatif privilégiant la qualité, l'autonomie et l'épanouissement personnel de chaque salarié.

La transformation, c'est aussi s'assurer que tous les process qualitatifs, d'information et de traçabilité soient bien respectés afin de suivre et de piloter l'activité chaque semaine, et pas seulement au niveau de la comptabilité. Ainsi, le jeune dirigeant a demandé à ses poseurs des reporting réguliers ; ce qu'ils ne faisaient pas avant. Il n'a pas hésité non plus à bousculer les habitudes de ses ouvriers en instaurant un planning sur plusieurs semaines, eux qui auparavant découvraient leur mission lors de leur arrivée au travail. Autres temps, autres mœurs...

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Écouter le besoin de chacun dans l'entreprise : on aime son entreprise parce qu'on s'y sent bien. La culture du bien-être est très importante et permet de trouver le bon équilibre en efficacité, qualité et rentabilité, autrement dit l'efficience ».



UNE VISION ET DES VALEURS À CULTIVER



Numéro un de la conserve et du frais en Europe et numéro deux mondial du surgelé, Bonduelle est le seul groupe agroalimentaire à s'être spécialisé depuis 1926, date de sa première campagne de petits pois, avec un produit unique : le légume. En 2012, le projet de transformation de l'entreprise définit une vision à horizon 2025. Baptisé VegeGo !, il a été co-construit par les collaborateurs, par la direction générale et par les actionnaires familiaux.

En plus de 165 ans, le groupe Bonduelle a toujours su associer innovation et vision à long terme en diversifiant ses métiers et ses implantations géographiques. Une longévité qui tient, selon Christophe Bonduelle, son Président depuis 2005, « à l'addition de facteurs de continuité et de ruptures à des rythmes sensiblement différents ». Parmi les facteurs de continuité, il en cite trois : un positionnement constant dans les métiers de la première transformation agro-industrielle ; des objectifs d'actionnaires invariables en faveur de l'indépendance de l'entreprise, de sa pérennité et de l'épanouissement du collaborateur; enfin, un ensemble de sept valeurs définies au début des années 90 et sur lesquelles reposent la vision et la culture de l'entreprise. Selon lui, ajoute-t-il, « la force d'une entreprise familiale et centenaire est d'avoir la chance de pouvoir regarder loin. Cela nous permet de nous transformer à un rythme lent. Ainsi, à chaque génération, une nouvelle vision est définie. La stratégie s'est adaptée à un rythme plus court. L'organisation, quant à elle, évolue beaucoup plus souvent, tous les sept ans en moyenne, soit par nécessité soit par principe afin de bousculer les habitudes ».

Organisé autour de quatre axes, le projet d'entreprise VegeGo ! porte ainsi depuis 2012 une nouvelle vision et l'ambition du groupe. « Ce nouveau projet d'entreprise nous donne une vision à long terme et nous guide dans nos décisions qu'elles soient quotidiennes, mensuelles ou annuelles. Cette démarche a été menée « bottom-up », c'est-à-dire qu'elle n'a pas été décrétée par la direction mais imaginée par 300 cadres qui se sont projetés à l'horizon 2025. Cela nous a permis de revoir notre ambition stratégique. Auparavant, nous nous positionnions comme le leader mondial des légumes transformés. Nous voulons désormais être le référent mondial du bien vivre par l'alimentation végétale », poursuit Christophe Bonduelle. Ce travail a donné naissance à 22 chantiers de transformation, dont 95% sont aujourd'hui aboutis, et notamment à un vaste chantier de réorganisation autour de deux pôles géographiques (zone Europe et zone hors Europe) et de quatre Business Units. « Nous avons la chance, à moins que ce ne soit un trait culturel, d'avoir très peu de résistance au changement en interne. En tout cas, cela n'a jamais été un frein : nos collaborateurs se sont appropriés rapidement tous les changements proposés », se félicite le Président.

Cultiver le bien-vivre

Il faut dire que chez Bonduelle, le bien-vivre dans l'entreprise est une priorité. Le volet « ressources humaines » de VegeGo !, baptisé ManageGo !, vise à assurer à chaque collaborateur un développement de ses performances, à suivre et à accompagner son évolution en faisant preuve d'ouverture, d'écoute, d'autonomie et d'anticipation. « Bonduelle a toujours eu à cœur de développer son propre modèle de management en phase avec ses métiers, son mode de gouvernance et ses valeurs. A tous les postes, nous veillons à ce que chaque collaborateur se sente bien, évolue dans une ambiance de travail épanouissante et grandisse avec le groupe en étant un acteur à part entière de la vision du groupe. C'est tout le sens de la vision qu'incarne notre projet d'entreprise VegeGo! », assure Christophe Bonduelle. Pour co-construire ses succès, Bonduelle mise autant sur l'épanouissement professionnel que personnel de chacun. L'arrivée d'une nouvelle génération n'y changera rien, bien au contraire. En avril 2018, Christophe Bonduelle a annoncé la nomination de Guillaume Debrosse, membre de la famille Bonduelle, au poste de directeur général, lui-même devenant président non exécutif. Une succession assurée dans le respect de l'objectif de pérennité fixé par l'actionnariat familial.

L'INFO EN +

En 2018, le groupe Bonduelle compte 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 3 100 agriculteurs partenaires, plus de 10 800 collaborateurs et 54 sites industriels ou d'auto production. Ses légumes, 500 variétés au total, sont commercialisés dans 100 pays sous différentes marques, dans différents circuits de distribution et dans toutes les technologies.

« L'année dernière, les activités de frais (42%) sont devenues plus importantes que nos activités de conserve (36%) et de surgelés (22%). Une vraie révolution pour le conserveur que nous étions », confie Christophe Bonduelle.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Donner de temps en temps un coup de pied délibéré dans la fourmilière : 80% de nos cadres ont changé de fonction. En favorisant la mobilité, on bouscule les habitudes, on favorise l'ouverture et on donne la capacité de voir et de percevoir les choses autrement afin d'éviter tout risque d'atrophie et d'immobilisme ».

« Donner la place aux jeunes : je pense qu'il vaut mieux avoir 20 ans que 60 ans pour être en phase avec son temps. Et avoir l'humilité de le reconnaître ! ».

BON À TRANSMETTRE ...



Chez les Debrez, Benoît et Antoine, père et le fils, travaillent main dans la main depuis l'arrivée de la 6^{ème} génération en 2010. Avec discrétion et passion, les deux hommes tiennent la barre de l'imprimerie familiale spécialisée dans le packaging carton imprimé sur carton compact et la PLV. L'un apporte sa sagesse et son expérience, l'autre met à profit sa jeunesse pour adapter l'entreprise aux nouvelles réalités du marché.

C'est à Comines, capitale du ruban en son temps, que l'entreprise familiale s'est enracinée. « Mon arrière-grand-père s'était lancé en tant que fournisseur en boîtes et cartons pour l'industrie locale du textile », raconte Benoît Debrez. En 14-18, située sur la ligne de front, la ville frontalière de la Belgique est presque entièrement détruite. L'entreprise qui compte à l'époque plus de 200 salariés l'est également en partie. 20 ans plus tard, le sort s'acharne à nouveau : les bombardements ennemis de 1940 visent une centrale thermique toute proche. Malgré tout, l'entreprise familiale poursuit son activité en proposant « un peu de tout ».

« À l'époque, comme nous étions éloignés des grandes agglomérations, tous les corps de métiers étaient représentés dans l'entreprise : menuisiers, couvreurs, etc. C'est à partir des années 50 que nous nous sommes véritablement recentrés sur notre métier premier, notre métier actuel : l'impression, la découpe, le pliage/collage », explique le dirigeant.

Les années ont passé et si le métier n'a pas changé, les process et les technologies d'impression ont fortement évolué, nécessitant des investissements constants et importants. « La partie industrielle et financière pèse lourdement sur l'activité car nous sommes contraints de renouveler une partie du matériel chaque année pour répondre à la demande et aux exigences du marché », indique Antoine Debrez. D'autant que chez Debrez, on ne travaille qu'à la commande. Et sans commandes, pas de travail. « Tous les projets que nous développons sont des projets réalisés sur mesure avec des formats et impressions spécifiques par rapport aux besoins du client à l'instant T », précise le père.

Là encore, l'entreprise a dû adapter son organisation aux nouvelles exigences des clients. « Dans nos industries, le changement s'installe et s'instaure dans la durée. Avant la crise de 2008, nos clients industriels savaient davantage anticiper leurs besoins ce qui nous donnait de la visibilité à terme. Ce n'est plus le cas. Nos clients industriels fabriquent eux aussi sur commande : ils ne produisent que quand ils ont reçu les commandes fermes de leurs donneurs d'ordre. A nous ensuite de produire dans des délais très courts et d'être extrêmement réactifs pour assurer un taux de service maximum pour nos clients », explique le fils. Qu'à cela ne tienne, les deux dirigeants ont créé un bureau de design car « on nous demande de concevoir des produits nouveaux avec une particularité qui va se démarquer sur le marché ». Ils se sont également lancés sur le marché de la PLV drapeau Techniflag, « une activité complémentaire qui nous permet de conquérir de nouveaux marchés et d'apporter toujours plus de services à nos clients ».

L'impact des nouveaux outils technologiques sur l'activité de l'entreprise ? « Il y a encore quelques années, les plannings étaient plus longs, les moyens de communication étaient différents. Aujourd'hui nous sommes tous ultra connectés, on doit être hyper rapides. Dans le passé, une bonne idée se développait sur une voire deux générations. Aujourd'hui, un produit est vite copié. Oui, Internet nous fait de la concurrence, sur les toutes petites séries. Mais sur les grandes séries, nous sommes bien positionnés grâce à notre outil de production et notre savoir-faire historique », assure Antoine Debrez.

L'INFO EN +

Respecter la sagesse des anciens et faire confiance à la jeunesse. Chez les Debrez, le savoir-faire s'est transmis de génération en génération avec passion et bienveillance. « L'ancienne génération doit accepter les changements apportés par cette nouvelle génération qui bouscule un peu les habitudes. Mais cette dernière doit bien comprendre l'entreprise pour la faire évoluer sans vouloir tout révolutionner, au risque d'en perdre son âme », confie Antoine. « Mon père a toujours eu le don de me mettre entre les mains de personnes brillantes ».

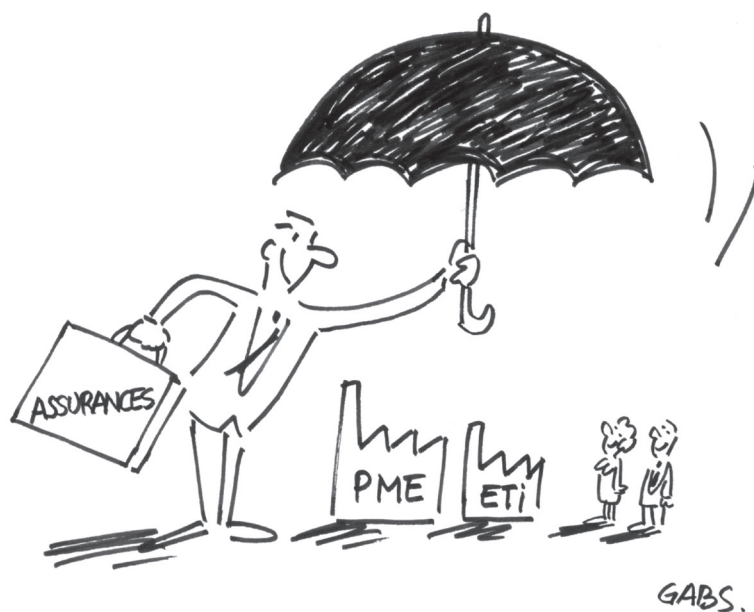
Il reconnaît avoir eu la chance immense d'être pris sous l'aile d'un industriel renommé et d'un grand financier, « deux cadeaux de la vie qui m'ont été offerts par mon père et je ne le remercierai jamais assez ». Un passage de relais en douceur qui lui permet à 38 ans de gérer seul l'opérationnel, et laisser à son père le loisir de traiter ce qu'il appelle les « dossiers plaisir ».

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Il y a beaucoup d'affect dans une entreprise familiale aussi le pragmatisme doit supplanter l'émotionnel. Tout doit se faire sur le long terme : si on raisonne à court terme, on risque de se brûler les ailes ».



UNE REPRISE RÉUSSIE



Le 1^{er} décembre 2007, Arnaud Petit et Alain Heuzé rachètent Deledalle Assurances aux héritiers du fondateur. Le cabinet est solide et réputé pour son expertise. Sa clientèle, essentiellement composée d'entreprises familiales, lui est fidèle. Ses collaborateurs sont investis, compétents, dotés de vraies valeurs et d'un sens aigu des responsabilités. Malgré cela, les nouveaux dirigeants sont confrontés à une érosion des résultats et de la rentabilité qui les amènent à prendre rapidement des mesures simples mais radicales.

Arnaud Petit reconnaît que sa première décision de jeune dirigeant n'aura pas été la plus agréable à prendre. « Le chiffre d'affaires était déclinant, les charges de personnel trop lourdes, bref la compagnie était devenue peu rentable. Parmi les mesures à envisager, il convenait en priorité de réduire les charges ».

Il décide de ne pas remplacer deux départs en retraite et de redistribuer la charge de travail en ayant pris le soin d'expliquer longuement les raisons de cette décision. « Cette nouvelle organisation permet de proposer des responsabilités à des collaborateurs qui acceptent de se remettre en cause et assumant pleinement leurs nouvelles fonctions. Nous avons transformé une contrainte en opportunité », confie-t-il.

Pour retrouver la rentabilité nécessaire, Arnaud Petit met en place un pilotage au cordeau: toutes les dépenses sont mûrement réfléchies. Afin de relancer le chiffre d'affaire il embauche trois commerciaux en trois ans : un seul fera ses preuves. Qu'à cela ne tienne, Arnaud Petit décide de transformer l'entreprise en douceur, à commencer par l'outil de travail. Situés dans une ancienne usine textile au cœur de Roubaix, les locaux un peu vieillissants accueillent une quinzaine de personnes sur un plateau de 370m².

« L'ensemble était organisé à l'ancienne, le patron était au milieu du plateau et les salariés autour. Sur le moment, ça m'a gêné », confie-t-il. Mais il choisit d'y rester. « C'était somme toute un bel espace de travail avec des plafonds de 3,50 mètres de haut. J'ai gardé cette organisation en plateau et j'ai compris rapidement qu'elle avait le mérite de favoriser la communication et de permettre un autocontrôle du travail ».

Un bon coup de peinture, un nouveau revêtement de sol et une légère modification de la disposition des bureaux apportent, à moindre frais, un coup de jeune aux bureaux. En revanche, pas question de faire l'impasse sur l'évolution du système informatique devenu complètement obsolète. Il faut tout remettre à jour !

Prise de conscience collective

Une fois ses collaborateurs installés et équipés, Arnaud Petit va s'atteler à un challenge plus complexe : impulser une nouvelle culture d'entreprise. Cette approche nécessite un gros travail de pédagogie : « Il a fallu expliquer la nécessité d'être plus productif malgré le départ non remplacé de deux collègues. Mon rôle a été de reconnaître le travail de chacun et je pense que cela a entraîné une vraie prise de conscience collective et bénéfique pour l'entreprise », assure le patron, pas peu fier d'avoir réussi à fidéliser une équipe restée soudée et impliquée malgré les difficultés. « J'essaie d'animer l'équipe, de valoriser à la fois le collectif et l'individuel. Je reçois des mercis, ça fait plaisir », poursuit Arnaud Petit qui ne veut pas parler de transformation mais plutôt d'une évolution nécessaire qui aujourd'hui porte ses fruits.

ET DEMAIN ?

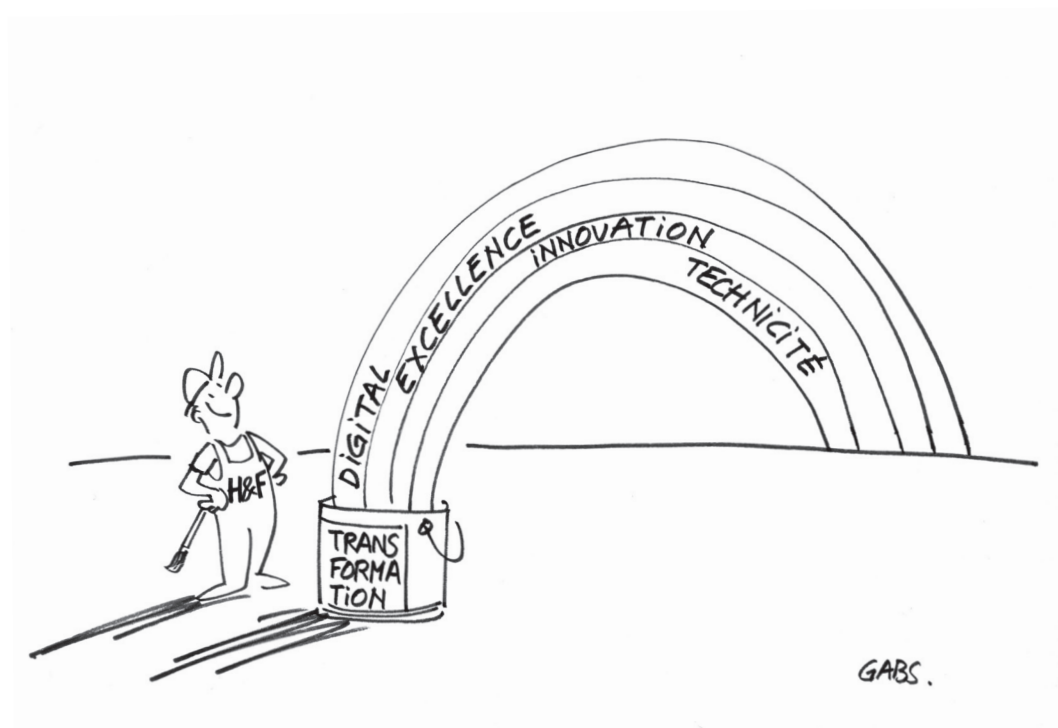
L'érosion de la clientèle a été stoppée, le chiffre d'affaires s'est redressé et la compagnie a retrouvé le chemin de la rentabilité, ce qui lui permet d'aborder sereinement une nouvelle étape de son développement. « Nous sommes en train de bâtir les fondations d'une évolution digitale poussée par nos clients, surtout les plus jeunes, et qui est le point d'orgue d'un travail entamé il y a quatre ans sur la relation client », annonce le dirigeant.

Mais il nuance son propos : « La digitalisation à tout va n'est pas une solution. La relation de confiance se construit aussi par la relation humaine ce que le digital ne remplacera jamais. S'il apporte des outils de simplification pour le client et pour nos collaborateurs, tant mieux ! C'est une aide mais pas une finalité. Notre cœur de métier reste le conseil humain prodigué en face à face ». Voilà qui est dit !

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« La prise de risque est dans l'ADN de tout dirigeant. Pour autant, toute évolution doit être guidée par la bienveillance, la douceur et la communication. Le dirigeant doit avoir une vision, une certaine hauteur de vue pour savoir qu'il y a des choses nécessaires à mener et que c'est à lui de le faire ».

LA HAUTE COUTURE DE LA PEINTURE



Technicité, excellence, innovation et éthique guident les choix et les orientations stratégiques de l'entreprise familiale qui a fait le pari, il y a 30 ans, de délaissier le segment grand public pour se positionner sur des marchés de niche à destination de l'industrie, du bâtiment et de l'anticorrosion.

Comment faire gagner du temps au client et mieux gagner notre vie ? Réponse : en lui vendant une peinture préassemblée qu'il pourrait faire dans la teinte de son choix. L'idée lumineuse qu'eut un jour Albert Haghebaert, le fondateur de l'entreprise, l'homme qui la fit basculer dans le monde industriel, guide encore, 110 ans plus tard, la démarche intellectuelle de ses héritiers. « La performance de l'entreprise, c'est sa capacité à faire du sur-mesure pour proposer aux clients des solutions hyper adaptées à leurs besoins. Leur apporter une valeur ajoutée en leur simplifiant la vie et nous démarquer de la concurrence est l'idée qui nous anime constamment », confirme Guillaume Frémaux, 5^{ème} génération à la tête d'Haghebaert & Frémaux depuis 2013.

A l'aube des années 80, l'entreprise est positionnée sur des marchés de masse grand public au travers d'un client important qui réalise les trois-quarts de son chiffre d'affaires et qui dispose d'un solide réseau de distribution.

La faillite de ce client menace l'entreprise villeneuvoise qui prend le virage stratégique de la peinture industrielle. « Cette décision de mon père et de son associé, qui venaient de reprendre l'entreprise familiale, a été décisive. Il y aurait eu certainement d'autres alternatives comme celles de monter notre propre réseau de distribution ou d'aller convaincre les autres distributeurs de vendre nos propres produits, mais nous aurions sans doute disparu quelques années plus tard », soutient Guillaume Frémaux.

Efficienc e des process, innovation et éthique

Cette nouvelle orientation n'a pas été sans conséquences pour l'entreprise. Elle a bouleversé l'organisation du laboratoire qui a dû intégrer une agilité que n'exigeait pas la fabrication d'un produit de masse. Aujourd'hui, les équipes formulent de nouveaux produits quasiment en continu pour avoir une longueur d'avance sur le marché et réaliser des produits sur-mesure pour les clients. « Le deuxième bouleversement concerne l'outil de production qui a dû s'adapter pour passer de la grande série à un outil de production discontinu, flexible, capable de produire très vite des tailles de batchs très différentes. Il a fallu réinvestir dans notre outil de production, en labo et en R&D. Depuis 30 ans, nous dépensons énormément d'énergie pour rendre toujours plus efficient et plus flexible notre outil de production », indique le jeune dirigeant.

Innovante et réactive, Haghebaert & Frémaux a fait le choix d'une politique de R&D soutenue qui l'amène à proposer des solutions différenciantes. Alors qu'elle hésite encore à se positionner sur certains marchés détenus par de gros concurrents et nécessitant des investissements lourds, comme les marchés d'infrastructures, l'entreprise compte aujourd'hui dans son portefeuille clients des grands noms français et européens de l'industrie ainsi que des majors du BTP pour qui elle formule, produit et vend des produits de très haute technicité. « Certains gisements de croissance sont connus, identifiés mais pas encore enclenchés », reconnaît toutefois Guillaume Frémaux. Le jeune dirigeant a su impulser un management plus participatif laissant à ses équipes une grande autonomie d'action. « Au moment de transmettre à mon tour l'entreprise, je serai satisfait si je suis parvenu à la faire progresser sur trois axes : sa valeur économique, sa capacité à créer de l'emploi et la réduction de son empreinte environnementale ». Car chez Haghebaert & Frémaux, qui produit plus de 2 000 tonnes de peintures chaque année, la stratégie de développement s'est toujours colorée d'une touche d'éthique.

ET DEMAIN ?

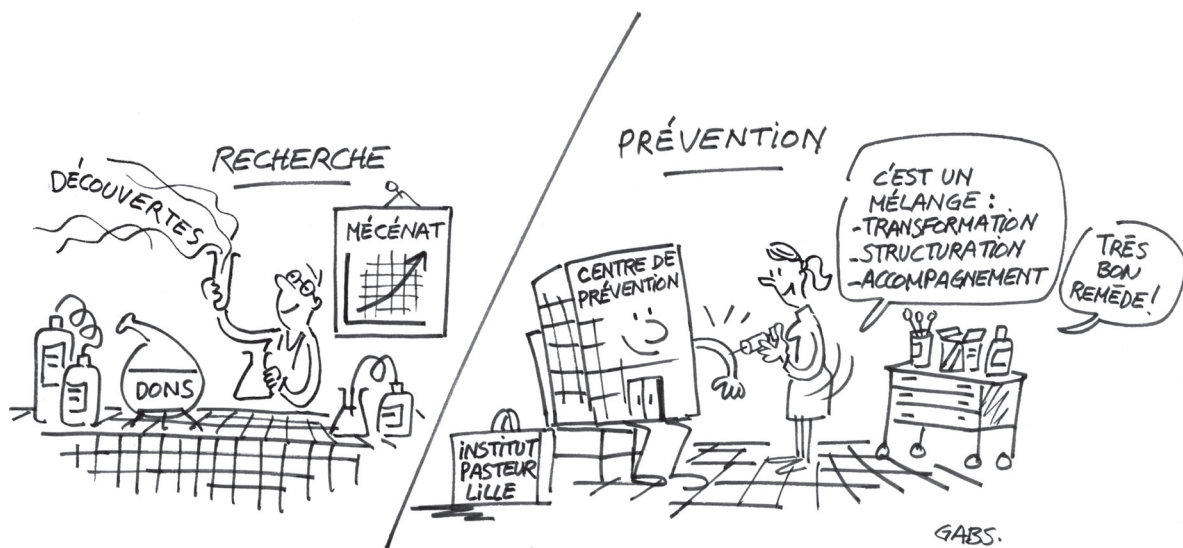
L'entreprise a fait le choix du digital il y a 5 ans, l'utilisant comme un outil au service de l'efficacité opérationnelle. « Nous avons développé une application interne à destination de nos commerciaux afin d'augmenter la rapidité d'exécution et la force de frappe commerciale. Nous avons réduit considérablement les temps de réponse aux clients, soulagé notre force de vente sédentaire et révolutionné notre image en clientèle », confie Guillaume Frémaux. A tel point que l'entreprise a décidé de passer à la vitesse supérieure en lançant une nouvelle version encore plus réactive et performante. Les chantiers à venir verront la refonte du site Internet ainsi que le lancement d'une seconde application dédiée aux clients. Une réflexion sur la digitalisation des process industriels est également en cours.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Sortir de son entreprise : le dirigeant qui veut mener une transformation efficace doit être hyper connecté au marché pour ne pas la mener entre-soi, au sein de l'entreprise. Même en interne, une transformation doit être systématiquement éprouvée et mesurée au marché ».



L'INNOVATION COMME ADN



Fondation privée reconnue d'utilité publique, l'Institut Pasteur de Lille est depuis 120 ans engagé pour la santé de tous par ses programmes de recherche et ses actions de prévention. Depuis 2015, la fondation renforce ses liens avec le monde économique et industriel notamment, et mène une transformation de fond pour ajuster son positionnement, sa stratégie et son organisation aux nouveaux enjeux de santé et de société.

Didier Bonneau, Directeur général adjoint de l'Institut de Pasteur de Lille, a été recruté en mars 2015 pour conduire cette transformation et mettre en place les outils nécessaires pour permettre à la Fondation de répondre aux challenges d'aujourd'hui et de demain. Rapidement, il formule la stratégie suivante : maintenir l'excellence scientifique, assurer l'évolution de la Fondation, de sa gouvernance et de son organisation et optimiser ses ressources financières, matérielles et humaines. En 2011, la cessation de l'activité d'analyse d'eau avait mis l'Institut Pasteur de Lille en grandes difficultés, générant des pertes importantes et des suppressions d'emplois. « La vente des titres Genfit en 2015 a permis une résorption planifiée des déséquilibres d'exploitation et nous a permis d'investir dans les équipes et équipements ad hoc : informatique, ressources humaines et collecte de fonds », indique-t-il. Le plan de dynamisation de l'Institut est marqué par une évolution des statuts permettant un bon équilibre entre collectivités, institutions scientifiques et entreprises.

« Les acteurs du monde économique et industriel peuvent désormais s'impliquer dans la gestion de la Fondation. Les actions de mécénat et de promotion de nos activités que nous menons toute l'année sont également nécessaires pour accomplir nos missions de recherche, d'expertise et de prévention en santé », assure-t-il, avec un objectif « accélérer la recherche et agir sur la santé de demain ».

Transformation culturelle

La transformation passe également par de nouveaux modes d'organisation en interne : instauration de comités de direction, de comités opérationnels, mise en place de plans annuels et de plans à plus long terme, inscription de l'ensemble des cadres de l'Institut (chercheurs et administratifs) dans un cycle complet de formation en management « afin de partager une culture d'entreprise commune et actuelle », explique Didier Bonneau partant du principe que 80% des solutions sont avant tout humaines, bien devant les outils. « On ne fait rien sans l'homme, surtout dans une organisation comme la nôtre. Mais tout changement est perçu comme une contrainte surtout quand il y a un fort attachement à l'institution et à ce qu'elle représente », ajoute le directeur général adjoint pour qui l'accompagnement humain reste une priorité.

Lancement du projet de recherche « Longévité, vivre mieux plus longtemps », structuration du centre de prévention, mise en place d'une cellule de développement, mise en place d'un projet immobilier prévoyant la réhabilitation et la création de revenus locatifs à terme, investissements informatiques : Didier Bonneau a engagé l'Institut dans une transformation qui se poursuit encore aujourd'hui. Cette transformation culturelle s'accompagne d'une métamorphose physique du campus aujourd'hui constitué de nombreux bâtiments disséminés ici et là sans grande cohérence, fruit d'une construction réalisée au fil des années. « Dans 20 ans, ce campus devrait être tout à fait autre. Aujourd'hui, nous disposons de 50 000m² de bureaux ou laboratoires dont 15 000m² sont mal ou peu exploités. Un vaste projet d'optimisation du foncier est en cours», confirme Didier Bonneau qui indique être aujourd'hui entré dans la phase la plus compliquée, celle de la consolidation. Les activités dites « rentables » (bilans de santé, nutrition, hygiène hospitalière, toxicologie) doivent parvenir à l'équilibre. Quant à la recherche, elle doit être autofinancée par le développement du mécénat et le soutien du monde économique.

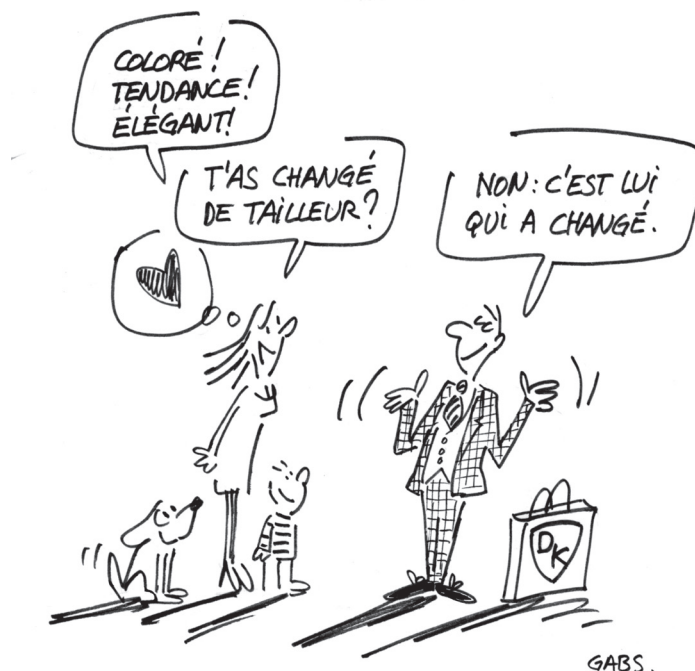
ET DEMAIN ?

L'Institut Pasteur de Lille consacre chaque année 15 millions d'euros à la recherche provenant de subventions et de fonds privés. Le développement des dons et du mécénat d'entreprise est un enjeu essentiel. Les réseaux sociaux offrent une nouvelle façon de communiquer et de collecter des dons. « En 2015, l'image digitale de l'Institut Pasteur de Lille était inexistante : la collecte en ligne représente aujourd'hui 8% de la collecte globale. Nous souhaitons continuer à développer nos actions en ligne mais aussi développer les opérations avec les collecteurs, bénévoles... ». Dons par SMS, plateformes de collectes en ligne, événements solidaires : tous les moyens sont bons pour que la collecte devienne un réflexe. « Nous avons besoin de 7 à 8 millions par an pour être à l'équilibre, hors legs », indique Didier Bonneau en rappelant que l'Institut Pasteur de Lille a été inauguré il y a 120 ans grâce au soutien des entreprises industrielles de la région. L'ambition pour les prochaines années est de devenir un centre de recherche reconnu en longévité et en prévention santé.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

*« La grandeur des actions humaines se mesure à l'inspiration qui les fait naître ».
Louis Pasteur.*

UN PATRON TAILLÉ SUR-MESURE



Après avoir repris en 2016 la célèbre maison roubaisienne spécialisée dans le prêt à porter pour hommes, la confection de costumes sur-mesure et la location de vêtements de cérémonie, Charles-Édouard Dekimpe poursuit le processus de modernisation de l'entreprise. Après de nécessaires travaux de rénovation, l'heure est venue de repenser l'offre et de rajeunir la clientèle.

Au milieu des années 50, la maison Devlaminck à Roubaix comptait près de 35 salariés, essentiellement des couturières, et trois boutiques, dans le Vieux-Lille, à Marcq-en-Barœul et au 7 avenue Jean Lebas à Roubaix. « Les patrons qui défilaient entre la gare et la mairie s'arrêtaient chez le tailleur Devlaminck. Tout était fabriqué dans l'atelier roubaisien. La première grande évolution est survenue avec la chute du textile : les compétences ont disparu, les process ont été transformés. Les propriétaires ont fait le choix de la qualité auprès de tisseurs anglais et italiens », rapporte Charles-Édouard Dekimpe le tenant de Gérard Devlaminck, 86 ans, 5^{ème} et dernière génération à la tête de l'entreprise. Les deux hommes sont restés liés après que le premier a racheté au second l'entreprise familiale placée en liquidation judiciaire.

« A mon arrivée, je trouve une entreprise moribonde. Les couturières ont été licenciées, l'outil de travail est vétuste, la clientèle est fidèle mais très vieillissante. A Roubaix, la maison Devlaminck jouit d'une forte notoriété mais son image est défraîchie. La première question que je me suis posée a été : faut-il investir ici ou déménager ailleurs pour repartir de zéro ? La raison l'a emporté, nous sommes restés », poursuit-il.

Loin de se décourager, le jeune entrepreneur entame une transformation sur plusieurs fronts. Il commence par rénover la boutique : peinture, moquette, éclairage, tout est remis au goût du jour. Des meubles en bois ont remplacé les anciens portants, des alcôves sont créées pour mettre en lumière certaines pièces de la collection et accessoires. La couleur s'invite dans les collections, des coupes modernes garnissent les rayons des costumes. « Pour rajeunir notre clientèle, nous avons développé l'accessoire tendance : nœud papillon liberty, lavallière, boutons de manchette, gilets sur mesure. Nous avons référencé des marques prestigieuses comme Barbour qu'on ne trouvait pas à Lille. La chaussure ? La confection pour femme sur-mesure ? Pourquoi pas un jour. Tout est envisageable, je ne m'interdis rien », confie le dirigeant qui sait qu'à vouloir se transformer trop rapidement, il prend le risque de laisser les clients historiques sur le bord du chemin.

Charles-Édouard Dekimpe opte également pour l'externalisation de la confection et des retouches. Une décision qu'il juge nécessaire mais pas irréversible, le temps pour lui de rentabiliser l'entreprise. Lucide et prudent, il s'est entouré d'un conseil d'administration composé de chefs d'entreprise bénévoles qui le guident pour dérouler le plan de reprise à 3 ans. Rénovation de la boutique, renouvellement de la gamme et rajeunissement de l'image, réintroduction des compétences au sein de l'entreprise, tout est en cours. La dernière étape porte sur le déploiement commercial avec, d'ici à 2020, l'ouverture de boutiques et une présence sur le web. Trois ans après la reprise, les efforts commencent à porter leurs fruits : « Une clientèle plus jeune n'hésite plus à pousser la porte de la boutique », constate avec plaisir Charles-Édouard Dekimpe en ajoutant qu'il ne touchera pas au positionnement réputé haut de gamme de la maison Devlaminck.



ET DEMAIN ?

En 2015, Charles-Édouard Dekimpe a créé My textile factory, une entreprise spécialisée dans la personnalisation textile. « J'ai développé des synergies avec cette société positionnée sur le marché du b to b et Devlaminck qui a le savoir-faire mais aucune notoriété sur ce marché. Le sourcing et la confection des deux entités ont été mutualisées. Nous sommes aujourd'hui capables de confectionner du vêtement de travail type uniforme, qui représente un marché à fort potentiel (SNCF, sociétés de sécurité, pompes funèbres, hôtellerie, etc.). Cela nous permettrait d'ajouter un 4^{ème} métier à Devlaminck et d'utiliser la notoriété de l'entreprise comme une caution qualité pour le vêtement professionnel ». Les débuts sont prometteurs : depuis 2 ans, la maison Devlaminck habille notamment tous les agents de la mairie de Roubaix.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Faire des choix forts, délicats et mesurés : l'audace oui mais sans vouloir tout brûler. Tout est question de curseur : rester dans la boutique historique mais lui redonner un coup de peinture, proposer des pantalons de couleurs tout en gardant les basiques, etc. Les clients adorent la nouveauté mais ils détestent le changement ! ».

LAME DE FOND



Créée par deux frères, l'un menuisier, l'autre parqueteur, l'entreprise a longtemps vécu sur les bords de la Lys, dans le centre d'Armentières. Il y a 20 ans, elle quitte les lieux pour s'implanter non loin de là, en zone industrielle. C'est à cette époque qu'elle se développe dans la pose et la restauration de parquets, devenant une référence sur le marché. En 2013, l'entreprise quitte le giron familial : Bruno Bouquillon, quatrième génération, la cède à Pascal D'Heygère, l'actuel dirigeant, qui entreprend de la transformer en profondeur.

« J'ai été séduit par cette entreprise qui avait un nom, un savoir-faire reconnu, de belles références et une équipe de passionnés », confie d'emblée Pascal d'Heygère. Il sait aussi que reprendre une entreprise, c'est la recréer à son image. Un vrai pari qui nécessite d'avoir du flair, de la méthode et d'apprendre à devenir un manager. « Pendant 35 ans, les équipes n'ont connu qu'un seul patron et pour la plupart d'entre eux qu'une seule entreprise. Mon premier défi a été de casser les habitudes. Il fallait absolument rajeunir l'entreprise, relancer sa force de vente, moderniser ses outils, et de façon générale dépoussiérer l'image de la parqueterie. En arrivant, j'ai essayé de tout mener de front, mais j'ai vite abandonné. J'ai comparé cela à la construction d'une maison : il fallait recommencer de zéro, reprendre en quelque sorte les fondations », poursuit-il.

La transformation de l'entreprise doit être menée en interne afin de rendre plus lisible ce qui n'est pas visible de l'extérieur. Priorité des priorités : le nouveau patron fait installer un logiciel de gestion qui permet le suivi et le pilotage des chantiers. « Nous disposons désormais d'un logiciel de devis, de suivi de commande et de facturation. L'installation de cette tour de contrôle a été lourde en termes de temps, de formation et d'investissement mais aujourd'hui tout fonctionne parfaitement », assure-t-il. Pascal D'Heygère s'attèle ensuite à redynamiser le volet commercial, laissé en sommeil des années durant. « En quelques mois, grâce à un minutieux travail de relance, nous avons nettement augmenté le taux de transformation des devis. Nous avons appliqué une méthode similaire pour les relances des impayés, ce qui a permis à l'entreprise de renflouer sa trésorerie ».

Des projets prestigieux

Le nouveau dirigeant s'efforce également de recréer une dynamique commerciale avec les donneurs d'ordres et les architectes, avec lesquels la relation s'était quelque peu émoussée. Côté fournisseurs, il décide de tendre vers un produit plus haut de gamme, en privilégiant le parquet français ou européen. Enfin, il décide d'augmenter le panier moyen des chantiers en décrochant des travaux plus conséquents chez les particuliers, qui représentent aujourd'hui 70% du chiffre d'affaires. Sur le segment professionnel, il poursuit l'orientation de l'entreprise vers des dossiers de renom s'engouffrant sur le marché de niche de l'équipement culturel, salles de spectacles, théâtres, auditorium, qui nécessitent des parquets très techniques. L'entreprise signe Le Nouveau Siècle à Lille, la Piscine à Roubaix, Le Palais des Festivals à Cannes, l'Opéra Bastille, sans oublier le contrat de la prestigieuse Fondation Vuitton à Paris.

Si le repreneur doit avoir une vraie vision d'entreprise et expliquer clairement sa stratégie, il doit aussi relever un autre défi : savoir s'entourer et gérer ses collaborateurs. Tout l'art consiste à s'imposer... en douceur. Malgré de grosses réticences au changement, Pascal D'Heygère joue la carte de la transparence et communique autant qu'il le peut sur son projet et ses motivations, n'hésitant pas à consulter et à impliquer les managers pour bâtir avec eux le plan de développement de l'entreprise. Parfois non sans mal...

ET DEMAIN ?

Pascal D'Heygère s'est attaqué à moderniser l'image de l'entreprise : nouveau logo, refonte du site internet, référencement Google et redynamisation du show-room le dotant d'un parcours client autour de cette base-line simple mais efficace : « Venez faire un tour chez vous ! ». Demain un site e-commerce ? « On ne s'interdit rien mais en matière de décoration d'intérieur et notamment pour le parquet qui reste une matière noble, les clients aiment voir et toucher. En revanche, pour les produits accessoires relatifs à l'entretien du parquet, c'est envisageable », dit Pascal d'Heygère. L'entreprise vise néanmoins une clientèle CSP+, première cible du show-room armentériois qui assure un taux de transformation quasi immédiat. « Nos valeurs ajoutées restent le conseil et la qualité de service lors de la pose. Choisir son parquet sur internet c'est bien, mais en faisant venir nos clients ici, nous multiplions nos chances de les garder et de les fidéliser ».

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Faire preuve de patience et de pugnacité. Dans le cas d'une reprise, il est préférable d'acquérir très vite une légitimité : à chaque transformation, aussi petite soit-elle, il a fallu que je fasse mes preuves, que je montre l'exemple, que je rende compte de mes propres résultats. Pour être respecté, il faut être respectable ».

DANS LE DROIT-FIL



Après huit longues années difficiles et un plan de continuation établi en 2011, l'entreprise tourquennoise spécialisée dans le traitement de la fibre textile a été reprise en juin 2018 par Cédric Auplat. Ce dernier a entrepris de la transformer sur tous les fronts en impliquant l'ensemble de ses collaborateurs sur des projets fédérateurs et structurants.

.....

Dernier peignage cardage français, Peignage Dumortier est une entreprise à la fois très ancienne, plus de 120 ans, et très moderne dans ses applications (automobile, spatial, etc.) et dans ses potentiels, le marché des textiles techniques notamment. Pourtant, durement frappée par la crise de 2008 et le plan de redressement judiciaire puis de continuation qui ont suivis, l'entreprise a bien failli disparaître. Séduit par son savoir-faire unique, par sa dimension internationale et par son approche innovante, Cédric Auplat a souhaité la faire revivre, bien décidé à lui tisser un nouvel avenir. Le jeune dirigeant sait qu'il peut compter sur la motivation à toute épreuve des 60 collaborateurs. « Je suis très impressionné par la façon dont l'équipe dirigeante et les salariés de Peignage Dumortier ont su tenir la barre pendant ces années difficiles. Ils ont pris leurs responsabilités et c'est aussi ce qui a motivé ma décision de poursuivre l'aventure », confie-t-il. Une capacité de résilience dont l'entreprise a certainement tiré sa force et les enseignements nécessaires pour envisager un avenir plus serein.

Lever des freins

En 2008, quand la crise économique impacte brutalement l'industrie textile, le façonnier tourquennois est d'autant plus vulnérable que l'essentiel de son chiffre d'affaires est réalisé par une activité de sous-traitance (travail à façon) pour des clients producteurs de fibres et filateurs. De 2009 à 2018, l'entreprise traverse une période très délicate, l'effectif est passé de 90 à 50 salariés et les coûts ont été drastiquement réduits. L'heure est à l'économie pour pouvoir survivre. Quand il reprend l'affaire, Cédric Auplat établit rapidement le diagnostic suivant : « Il ne s'agissait pas d'entreprendre une transformation lourde mais d'intervenir sur tous les fronts et en douceur. Pas de révolution mais plutôt des évolutions, des ajustements pour préserver les savoir-faire et les éléments forts du business model ».

Il introduit un style de management plus participatif et impulse une stratégie, une vision, un pilotage au cordeau pour réveiller la « belle endormie ». Une évolution culturelle délicate que le nouveau dirigeant s'attache à transformer en opportunité. Il recrute des cadres pour remplacer les départs en retraite veillant à préserver la mixité entre les anciens qui détiennent le savoir-faire et les plus jeunes qui apportent un souffle nouveau à l'entreprise. Il parvient à impliquer l'ensemble des salariés grâce à des projets fédérateurs et structurants portant sur des sujets transversaux comme le développement commercial, les évolutions techniques, la mise en place d'un outil de gestion de l'entreprise, des projets sur la sécurité et les conditions de travail dans l'usine. En parallèle, il prépare un vaste plan d'investissement pour moderniser l'outil industriel et gagner en productivité. « Dans l'immédiat, j'essaie de lever des freins en automatisant ce qui peut être automatisé, en améliorant ce qui peut l'être », dit-il. Enfin, il poursuit et renforce la stratégie de développement et d'innovation sur des marchés porteurs comme ceux des textiles techniques et des matériaux composites intégrant fibres naturelles et synthétiques. Là encore, il sait qu'il peut compter sur une équipe solide et soudée, véritable acteur du changement.

L'INFO EN +

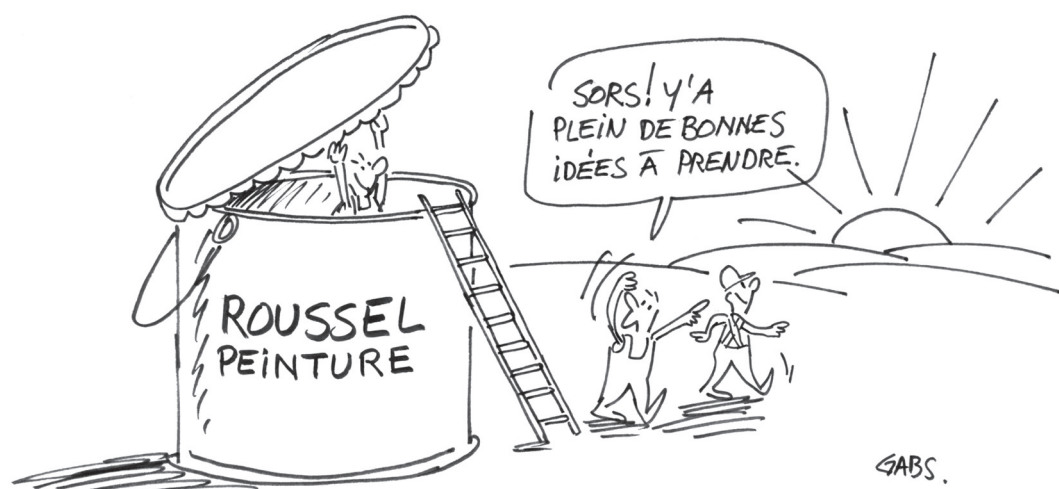
Dans les années 60, Guy Dumortier, dirigeant visionnaire de l'époque, prend un pari risqué plutôt à contre-courant de la communauté textile du Nord, celui d'arrêter la laine au profit de la fibre synthétique. « Il en avait l'intime conviction et a fait preuve d'un courage entrepreneurial remarquable en choisissant d'investir lourdement et de façon progressive pour soutenir cette évolution. Quelques années plus tard, quand ses concurrents ont voulu s'y intéresser, il avait déjà modifié ses machines, acquis une belle expertise, consolidé le marché, bref il avait pris la place », raconte Cédric Auplat. Vingt ans plus tard, en précurseur de l'association fibre synthétique et naturelle, Guy Dumortier fera le choix de réintroduire les fibres naturelles et en particulier le lin en réponse aux attentes du marché. L'entreprise lui doit également son ouverture à l'international dans les années 1990 : aujourd'hui, 85% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Il y a 1 000 et une transformations. La seule bonne transformation est celle qui s'adapte au contexte et au rythme de l'entreprise. Le risque de mener une transformation trop rapide est qu'elle ne soit pas comprise ni digérée par les collaborateurs qui risquent de s'en détourner ».



REMISE EN COULEUR



En 1995, Alexis Lefebvre rachète à son père l'entreprise Roussel Peinture que ce dernier avait lui-même acquise vingt ans plus tôt, achevant ainsi un siècle d'histoire Roussel. En 2011, son association avec Olivier Hussenot marque un tournant pour l'entreprise artisanale. Ensemble, les deux hommes vont nommer des valeurs, écrire une vision, impulser un nouveau mode de management. Bref, casser les codes pour embellir l'avenir.

« Olivier n'est pas issu du métier du bâtiment mais ni mon père ni moi ne l'étions. Cela peut étonner mais en réalité notre vrai métier, c'est d'être chef d'entreprise », lâche Alexis Lefebvre. L'entreprise qu'il rachète en 1995 possède un nom et un savoir-faire tous deux reconnus. Depuis sa création, elle est installée à Roubaix dans des locaux exigus, devenus peu pratiques pour les salariés comme pour la clientèle. Il commence par leur offrir un nouveau cadre, à Tourcoing, à l'arrière d'une maison de maître. Les affaires sont florissantes incitant l'entreprise à étoffer ses effectifs pour répondre aux chantiers toujours plus nombreux. Mais, seul aux commandes, le jeune dirigeant ressent rapidement le besoin de partager l'aventure « pour pouvoir échanger des idées et partager une vision ». L'arrivée d'un associé constitue en soi une petite révolution.

Ensemble, les deux hommes ont pris le temps de la réflexion avant de s'engager et mener un travail de réflexion en profondeur. « Nous avons repris et réévalué chaque pilier de l'entreprise, mis à plat une stratégie à cinq ans, nommé et écrit des valeurs - fiabilité, flexibilité, respect - qui constituent aujourd'hui notre ADN, un gage d'exigence et d'exemplarité. Mieux, elles sont un filtre, une boussole et parfois un garde-fou quand il s'agit d'arbitrer des choix », confie Alexis Lefebvre.

Polyvalence et autonomie

Les deux associés sont jeunes, volontaires et visionnaires. Surtout, ils pratiquent un management agile qui va en déboussole plus d'un. En quelques années, l'entreprise de bâtiment « à l'ancienne » se métamorphose en une société de services, avec à l'appui une solide boîte à outils pour accompagner des collaborateurs quelque peu désorientés. Des bilans de compétences sont suggérés et des formations (à la sécurité, à la manutention d'engins d'élévation, à de nouvelles techniques de peintures et de pose de revêtements) sont mises en place pour répondre à la diversification engagée de l'activité. « Notre but a été de faire évoluer nos collaborateurs en même temps que le métier en leur proposant notamment d'être polyvalents. Tous n'ont pas suivi, spécialement ceux qui avaient connu l'époque d'un management très paternel. Nous avons décidé de casser les binômes pour donner à chacun plus de responsabilités. Désormais, ce sont les peintres qui portent la relation client sur les chantiers. De simples exécutants, ils sont devenus des « sachants », des experts. Plus autonomes, ils prennent part à la décision et se sentent beaucoup impliqués dans leur travail », atteste Olivier Hussenot.

Les deux hommes ont également instauré l'entretien de fin d'année. Là encore, ce ne fut pas une mince affaire. « Les premiers entretiens ont été un échec total, certains les assimilant à une réprimande. Il a fallu expliquer que ces points réguliers permettaient au contraire d'écouter et d'échanger sur les envies de chacun. Aujourd'hui, tous nous les réclament ! », sourit Alexis Lefebvre. En étant très à l'écoute et dans le respect de leurs salariés, les deux associés ont réussi à préserver un esprit artisan et familial au sein de l'entreprise et y insuffler un véritable sentiment d'appartenance. Sans trompe-l'œil...

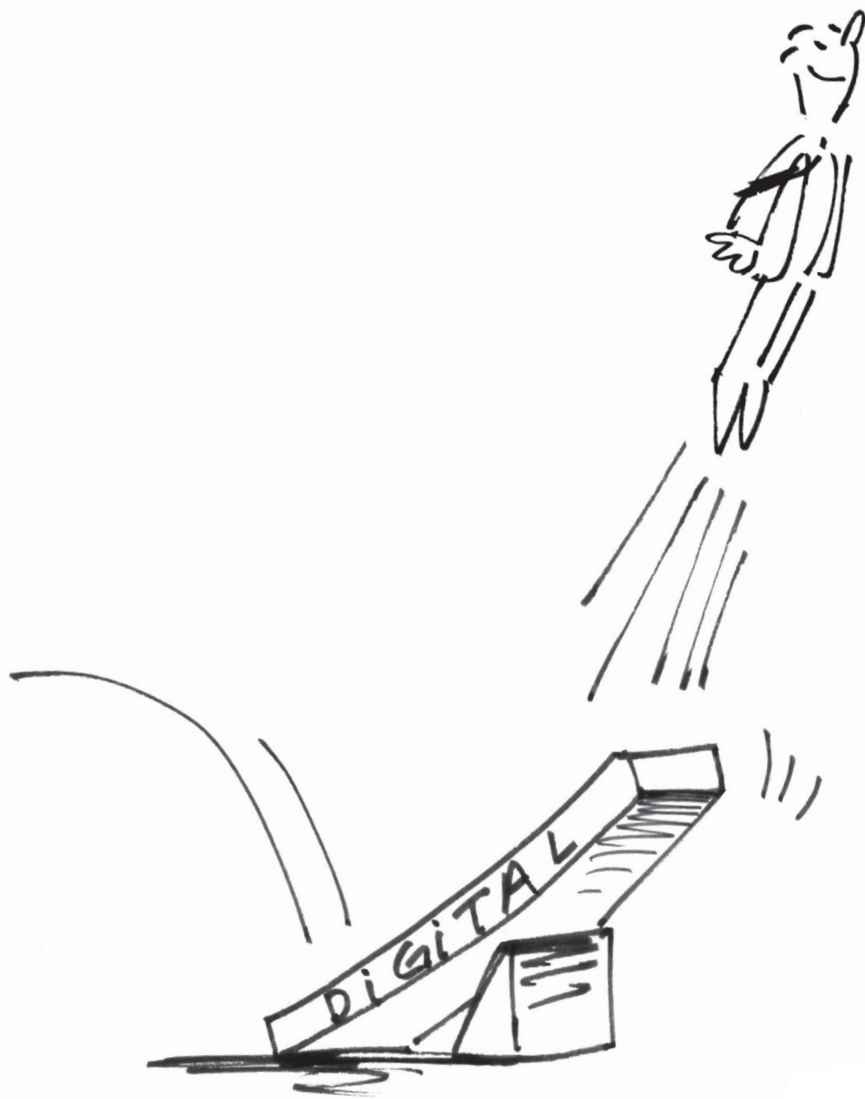
L'INFO EN +

Il y a deux ans, Roussel Peinture a pris ses quartiers dans La Maison du Coworking, à Croix. Ce déménagement a amorcé une nouvelle transformation. « Avec la modernisation de l'entreprise, l'acquisition de nouvelles compétences, le renforcement de nos équipes, nous avons atteint nos objectifs de 2011. En 2019, nous avons le projet de créer un lieu d'échanges et de conseils, dédié à la couleur pour une vraie aide à la décision. Installé au cœur de nos bureaux, il sera destiné à nos clients, à nos fournisseurs, aux architectes. On y exposera de la peinture, on proposera de la colorisation d'ébauches de plans, des simulations grâce aux outils numériques, etc. », annonce Alexis Lefebvre. A nouveau, une approche disruptive destinée à positionner durablement l'entreprise dans le service et le conseil.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Prendre régulièrement de l'oxygène extérieur pour trouver des idées nouvelles. Il y a trois ans, nous avons visité une entreprise similaire à la nôtre à l'autre bout de la France. Nous avons évoqué nos problématiques à cœur ouvert. De cette rencontre sont nées de bonnes idées comme ces aménagements individuels que nous avons réalisés pour améliorer le confort de nos peintres. Cela vaut 10 ans de coaching et d'audit ! »





GABS.

CHAPITRE 4

S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS SOCIÉTALES

Par Fariborz FARHOUDI

Expert en transformation digitale et fondateur de IAGO Technologie

Les enjeux de la transformation digitale sont colossaux pour les entreprises mais les domaines technologiques à adresser restent complexes. Peu d'entreprises, et plus particulièrement les PME et ETI, disposent des ressources nécessaires. La pression concurrentielle, et notamment les nouveaux acteurs disrupteurs, modifient les règles classiques de concurrence et d'offres. Les chefs d'entreprises doivent, en parallèle de leurs enjeux habituels, investir dans des moyens complémentaires (outils et ressources) afin de ne pas prendre de retard sur le plan digital. Cette révolution est une réelle opportunité pour chaque entreprise d'activer les leviers de développement adéquats, à condition d'intégrer le « digital » dans sa stratégie globale. Or souvent, le digital est utilisé en mode « tactique » et opportuniste ou en mode « réaction » à un évènement extérieur de type nouvelle concurrence. Les deux différences majeures de la révolution digitale que nous vivons actuellement, en comparaison des précédentes révolutions industrielles, sont d'une part sa « vitesse » très rapide d'évolution, d'autre part, la nécessité absolue d'innover en sortant des cadres habituels.

Ces deux facteurs impliquent de nouvelles méthodes de travail. L'innovation ne peut plus partir uniquement des équipes R&D, il devient nécessaire de travailler en écosystème avec ses parties-prenantes : clients, fournisseurs, startups, ou encore écoles et universités, afin d'imaginer les nouveaux usages, services et produits, et ceci en impliquant très en amont les futurs utilisateurs. La nécessité de mettre en place des équipes projets transverses capables de travailler en mode agile devient clef dans la capacité et la rapidité d'exécution et de transformation.

La conduite du changement, reste plus que jamais un enjeu majeur pour cette transformation mais comment adresser un sujet aussi important pour l'entreprise sans avoir une organisation digitale définie et visible par l'ensemble des collaborateurs ?

La meilleure manière d'enclencher la dynamique est de lancer une démarche bidirectionnelle ou « hybride » : la vision et la stratégie digitales doivent être construites et insufflées par le top management. Les projets digitaux et innovants doivent remonter du terrain et des équipes opérationnelles.

La transformation digitale nécessite la mobilisation et la mise en mouvement de TOUTE l'entreprise. Les collaborateurs ont besoin de comprendre la stratégie, d'avoir une vision de la feuille de route concrète et opérationnelle, et surtout de comprendre le sens et le pourquoi afin d'être acteurs du changement et de prendre du plaisir dans la transformation de leur entreprise.

Quid de l'Intelligence Artificielle ?

L'Intelligence Artificielle va toucher toutes les entreprises, quelles que soient leur activité et leur taille, c'est une question de temps et d'intensité de l'impact. Des actions de vulgarisation et de sensibilisation sont à enclencher rapidement dans les entreprises afin de pouvoir commencer à travailler les enjeux, les risques et les opportunités en fonction du domaine d'activité. Là encore, ce travail doit être mené sous l'impulsion du comité de direction. Un des enjeux majeurs concerne les ressources humaines car l'IA aura des impacts directs sur les tâches et missions de chacun : une cartographie des compétences permettra d'anticiper les évènements autour des compétences actuelles et futures et donnera à chacun l'occasion de travailler les autres types « d'intelligence » complémentaires à l'IA comme l'Intelligence émotionnelle.

LETTRES DE NOBLESSE



En 2018, pour ses 140 ans, le graveur s'est offert une nouvelle boutique en plein cœur du Vieux-Lille. Rachetée en 2013 par Grégory Dekoninck, l'entreprise qui a gravé le saladier en argent de la Coupe Davis, le trophée du Paris-Roubaix et les étoiles du Kinépolis, voit son métier vivre une mutation technologique sans précédent l'incitant à inventer un nouveau modèle pour conquérir de nouveaux marchés.

L'onde de choc est semblable à celle qui a frappé l'industrie de la photographie. Il y a encore 20 ans, il était tout à fait normal d'aller chez le photographe du coin pour faire développer ses photos. Aujourd'hui, les photos sont prises depuis un téléphone portable et les tirages sont réalisés sur l'imprimante familiale, quand elles ne sont pas instantanément partagées sur les réseaux sociaux. Dans les années 80, l'arrivée des premiers Macintosh et leurs logiciels de mise en page et retouche photo a chamboulé les usages des particuliers, toujours plus nombreux à s'équiper. En 2000, à l'heure du Do It Yourself, des graphistes en herbe n'hésitent pas à mettre à profit leurs talents pour concevoir faire-part, invitations, cartes de visites et les faire imprimer sur Internet. Nombreux sont les artisans à mettre la clé sous la porte. Bisman a été de tout temps la référence à Lille pour les faire-part de mariage et de naissance. Aujourd'hui, cette activité est devenue marginale dans son chiffre d'affaires. Et pour cause.

Pour pérenniser l'entreprise, Grégory Dekoninck sait qu'il doit inventer un nouveau modèle. « A condition de se transformer, l'imprimerie est promise à un bel avenir qui repose sur un modèle différent, renouvelé, plus inventif dans lequel l'imprimeur retrouverait ses lettres de noblesses. Car l'imprimé a un rôle stratégique à jouer dans le panel des outils de communication d'aujourd'hui », affirme-t-il. Le graveur lillois a donc décidé de se positionner comme un expert dans des impressions de qualité nécessitant des techniques pointues. « Pour les créations prestige, nous travaillons encore sur une machine de la fin du 19^{ème} qui imprime en thermo-relief et à la fois sur les dernières technologies en matière de foulage, de rembordage ou de dorure. En atelier, une typographe monte les cartes de visite et les faire-part à l'ancienne. Ce savoir-faire a fait la notoriété de la maison, on se doit de le maintenir et cela nous donne un devoir et une exigence supplémentaire au niveau du service, de la qualité, de l'accueil », assure-t-il. Mais cela ne suffit pas.

Une offre élargie

En 2015, confronté à la baisse de son chiffre d'affaires, Grégory Dekoninck prend la décision délicate de s'adosser au groupe familial Malinvaud. Créé en 1871, cet atelier de gravure fabriquait des poinçons, des cachets de cire mais aussi des décors pour la porcelaine de Limoges. « Dans notre métier, l'offre que l'on peut apporter au client dépend beaucoup de la technologie. Le coût des machines est très onéreux, seul et isolé on ne peut plus survivre. Ce regroupement et ces synergies nous permettent aujourd'hui de proposer une offre plus large et d'accéder à des marchés plus conséquents », assure-t-il en prenant pour exemple le chantier de signalétique de l'Institut Cœur Poumon de Lille remporté il y a 2 ans. Maîtrisant désormais toutes les techniques de gravure (mécanique, laser, chimique) et le marquage sur tous supports (sérigraphie, impression, sublimation, adhésif), Bisman renforce sa force de vente et se tourne résolument vers l'avenir et vers de nouveaux débouchés, notamment auprès des industries, des architectes, des designers, ...

« Stratégiquement, ce fut une décision vitale. Certains de nos collaborateurs n'ont pas compris tout de suite le sens de ce rapprochement. Un travail de pédagogie a été nécessaire pour expliquer que nos clients avaient changé, que les métiers avaient évolué et qu'une nouvelle concurrence, notamment issue d'Internet, nous menaçait », confie Grégory Dekoninck. Aux grands maux, les grands remèdes...

ET DEMAIN ?

Il y a quelques mois, Bisman, également spécialiste du tampon encreur, a développé un site Internet de commande de tampons en ligne pour professionnels, suite à la demande spécifique d'un client grand compte. « Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions certainement perdu ce client. Aujourd'hui, nous dupliquons cette plateforme auprès d'autres clients », révèle Grégory Dekoninck. Un nouveau site internet «général» est également en cours de construction. Car si la révolution numérique est souvent perçue comme une menace, elle apporte aussi de formidables opportunités qu'il faut oser saisir.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Avoir la capacité de s'adapter en se posant constamment cette question : qu'est-ce qui nous différencie de la concurrence ? Quelle clientèle va-t-on pouvoir chercher en se différenciant ? Après, soit vous décidez de suivre le marché et vous vous battez sur un prix, soit vous décidez de mettre en avant vos différences et vous vous démarquez ».

EN MODE CONNECTÉ ET COLLABORATIF



Après être passée de l'ère industrielle à celle de la vente par correspondance dès les années 1930, Blancheporte avait pris le virage du e-commerce en 2005. Aujourd'hui, l'entreprise textile tourquennoise est en passe de réussir le pari de sa deuxième mutation. Un peu plus de deux ans après sa reprise au Groupe 3SI (Groupe Suisses International) par quatre de ses cadres dirigeants, elle renoue avec la rentabilité misant depuis fin 2016 sur le déploiement d'une « vision partagée » à 10 ans.

« Blancheporte n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était auparavant », affirment en cœur ses quatre dirigeants Franck Duriez, Corinne Devroux, Caroline Lemaire, et Salvatore Spatafora. Les fonctions supports de l'entreprise ont été en partie externalisées, comme la logistique et le call-center quand ils reprennent l'entreprise en 2016. Leur chantier prioritaire est le retour à la rentabilité. Puis, ils lancent rapidement leur plan stratégique à 10 ans, une « vision partagée » avec l'ensemble des 200 collaborateurs. La plateforme de marque a été redéfinie et l'offre propre renforcée : 90% des collections, soit 800 modèles chaque saison, sont aujourd'hui dessinés par le bureau de style intégré qui les renouvelle à un rythme régulier. L'entreprise a également réaffirmé son positionnement sur son cœur de cible : une quinquagénaire assumée, connectée et totalement omnicanale, qui reçoit le catalogue chez elle, repère des modèles sur le web et passe ensuite commande par téléphone ou sur le site Internet.

Entamée en 2005 avec l'ouverture du site internet, la mutation vers le e-commerce a récemment passé un nouveau cap. Les ventes en ligne représentent aujourd'hui 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise. « Nous étions une entreprise de vente à distance, nous sommes devenus en quelques années un e-commerçant. Ce processus de mutation est aujourd'hui bien abouti : Blancheporte est le 6^{ème} e-commerçant de mode en France, à la première place des sites de e-commerce mode et maison pour les quinquas et 6^{ème} on-line et off-line sur le segment grandes tailles », précise Franck Duriez, son Président. Blancheporte a mené sa révolution numérique en devenant omnicanale c'est-à-dire en combinant les atouts du web et du papier qu'elle n'a pas délaissés. Outre les newsletters envoyées par email, l'enseigne continue en effet d'envoyer quelque 70 millions de catalogues par an, au rythme d'un à deux par mois.

Marketing d'influence

« Un des axes de notre stratégie vise à détecter et à exploiter les gisements de croissance du commerce autour du digital qui offre, on le sait, des opportunités nouvelles. Il transforme notre métier, nous permet d'interagir en temps réel avec nos clientes et de mieux personnaliser l'ensemble des messages et des leviers promotionnels », poursuit Salvatore Spatafora, directeur marketing et digital. Le digital a également introduit de nouvelles compétences en interne : 50 experts de la Data, de la communication, du web et du marketing d'influence contribuent chaque jour à déployer la stratégie digitale de l'entreprise. Enfin, il permet d'inventer de nouvelles interactions avec des communautés de clientes que l'enseigne tourquennoise associe régulièrement à son processus de création. « Nous invitons nos clientes à participer à la co-crédation de collections capsules et à des shooting photos lors de nos castings », confirme Corinne Devroux directrice achats et collection. Le casting annuel « 50 ans et plus » est devenu un temps fort incontournable dans la conversation engagée par Blancheporte avec sa communauté. L'annonce de l'édition 2017 a été vue près de 600 000 fois sur You Tube et l'enseigne a reçu 6 300 candidatures, soit six fois plus que lors de la première édition en 2014. Des blogueuses influentes sont par ailleurs invitées à co-crédier, à tester, à commenter puis à relayer sur leurs blogs les nouveautés de l'enseigne. Une stratégie de marketing d'influence qui porte ses fruits : les communautés Blancheporte comptent aujourd'hui près de 100 000 membres sur les réseaux sociaux.

L'INFO EN +

Le renouveau de Blancheporte, c'est aussi la force d'un collectif : 200 collaborateurs passionnés et mobilisés autour d'une « vision partagée » que les quatre associés ont voulue collaborative. « Le fait que la reprise ait été effectuée par quatre anciens cadres dirigeants a renforcé la notion d'attachement à l'entreprise. Le soutien des équipes a été immédiat et galvanisant », confie Caroline Lemaire directrice relations humaines et environnement de travail. En associant l'ensemble des salariés à la stratégie, l'entreprise s'est mise en mode start-up. La plateforme digitale de partage d'initiatives B'Project permet à chacun de poster des besoins, ses idées, ses envies. Des formations sur-mesure ont été conçues pour encourager la prise d'initiative, favoriser l'audace et l'expression des talents. Et rassurer des managers, qui auraient pu percevoir une perte de pouvoir, en les aidant à devenir des managers coach, véritables ressources pour leurs équipes.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Il n'y a pas de recette miracle : se transformer nécessite d'avoir un cap à tenir, de la patience, de la persévérance, de la constance, une part de pragmatisme et une dose de bon sens ».



« PARCE QUE LE MONDE BOUGE »



C'est l'un des secteurs les plus touchés par la transformation digitale : le secteur bancaire doit répondre aux nouveaux usages des consommateurs et aux nouvelles attentes du marché. Dans ce contexte, la stratégie du CIC Nord Ouest consiste à repenser en permanence l'expérience client à travers une stratégie omnicanale alliant à la fois réel et digital. Le modèle économique se transforme, le CIC Nord Ouest se définit désormais comme une banque digitale à réseau.

Le digital a induit de nouveaux comportements et de nouveaux usages. Il voit également émerger des acteurs inédits sur le marché, les Fintech, ces start-ups utilisant les technologies numériques pour proposer des services financiers novateurs : paiement mobile, crowdfunding, monnaie virtuelle, etc. Au-delà de représenter une menace directe pour les banques traditionnelles, ce phénomène sert d'aiguillon et les force à se moderniser, revoir leurs « business model », réinvestir sur des compétences nouvelles, imaginer de nouveaux modes de management voire booster leur créativité. Autres nouveaux entrants, les GAFA (pour Google, Apple, Facebook, Amazon) : forts de leur savoir-faire et de leur puissance technologique et capitalistique, ils apparaissent comme de nouveaux compétiteurs à prendre très au sérieux.

Filiale du Groupe Crédit-Mutuel Alliance Fédérale, le CIC Nord Ouest a ainsi placé l'expérience client au cœur de sa stratégie. « Le plan stratégique 2019-2023, baptisé #ensemblenouveaumonde, définit la banque que nous voulons être et ce que nous voulons faire », expose Éric Cotte, directeur général du CIC Nord Ouest, rappelant au passage que l'informatique a été de tout temps un élément structurant dans le développement des banques, et particulièrement du CIC. C'est ainsi qu'il cite l'arrivée des premiers ordinateurs en 1959, le lancement de la carte bancaire en 1967, l'installation des premiers guichets automatiques de banque en 1972, la dématérialisation des titres et actions en 1984, l'apparition de la banque à distance en 1994. « Notre développement a été construit sur un outil informatique d'une modernité incroyable. Dans les années 70, on disait de la banque qu'elle était comme la sidérurgie, vouée à disparaître. Pourtant, nous sommes toujours là et bien là ! », résume-t-il.

Relation omnicanale

En 2007, le lancement de l'iPhone, pionnier des smartphones, a révolutionné la « manière de consommer la banque ». Plus généralement, ce sont les façons de consommer tout court qui ont bouleversé le modèle bancaire. Internet est devenu un point d'entrée privilégié. Les banques en ligne gagnent du terrain. Les Français hésitent de moins en moins à se montrer infidèles aux banques traditionnelles. « Nous devons être les premiers et les meilleurs pour capter et fidéliser nos clients. En cela, le rôle du conseiller a évolué, il doit rassurer - plus qu'avant - et personnaliser au maximum la relation », poursuit Éric Cotte. Si l'agence bancaire reste un pilier de la relation, le CIC Nord Ouest multiplie les points d'entrée en relation : agences, banque à distance, réseaux sociaux, plateformes collaboratives. La banque a engagé la transformation et la modernisation de son réseau d'agences : plus de 130 agences fonctionnent désormais sous le concept de « banque ouverte ». Ces points de vente offrent une large palette de services accessibles 7 jours sur 7, un espace plus convivial et interactif permettant aux conseillers d'être focalisés sur la qualité de la relation client.

Sur sa lancée, le CIC expérimente le concept d'agences « projets et conseil », des agences 100% commerciales, sans traitement de flux pour favoriser l'écoute et le conseil. De nouvelles applications destinées à dématérialiser le quotidien et faciliter la vie des clients et des collaborateurs sont lancées en parallèle, offrant par exemple la promesse de simuler et souscrire un crédit conso en trois clics, d'obtenir un devis d'assurance auto en trois photos, etc. Une transformation permanente et vitale qui permet également de désacraliser l'image de la banque en la rendant plus accessible, rajeunie et dynamique.

L'INFO EN +

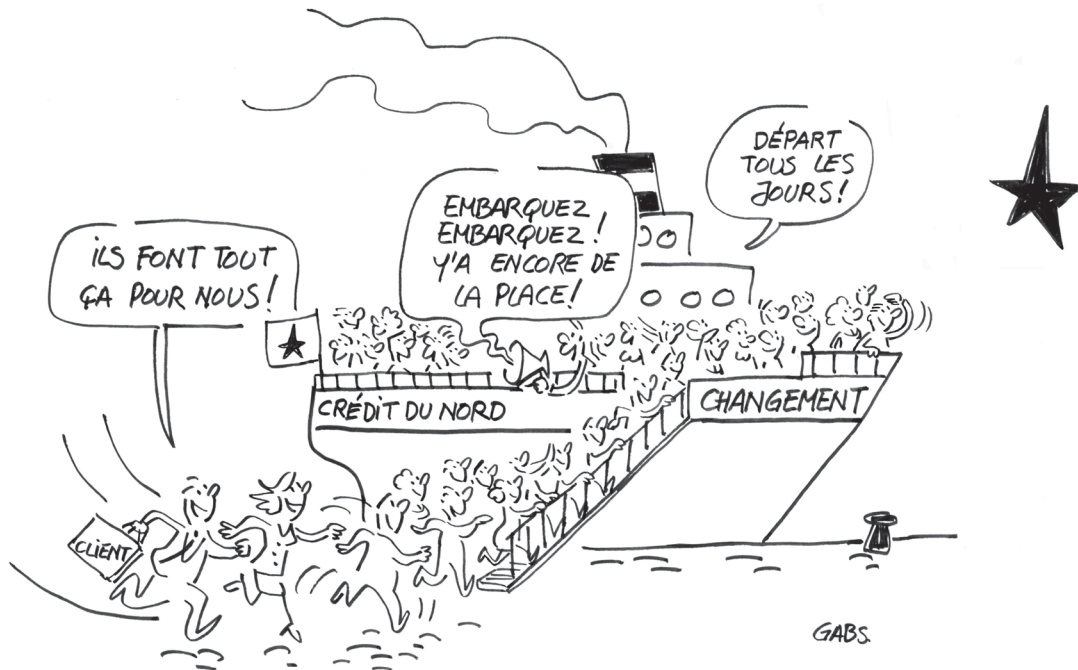
- Le Groupe Crédit-Mutuel Alliance Fédérale enregistre plus d'1 milliard de connexions web et appli mobiles par an
- Utilisation bancaire smartphone vs web : 70% - 30%
- 90% des opérations bancaires sont traitées directement par les clients via Filbanque, l'outil banque à distance du CIC.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Un dirigeant est moins intelligent que quatre collaborateurs réunis : l'implication des salariés est une condition majeure de la réussite. Le plan 2019-2023 a été construit sur la base d'un travail de réflexion proposé à l'ensemble de nos collaborateurs. Plus de 17 000 propositions ont été récoltées qui constituent autant d'idées et de bonnes pratiques à diffuser dans le groupe ».



PARCOURS CLIENT 3.0



Atypique dans le paysage bancaire français, le groupe Crédit du Nord est constitué de huit banques régionales proches de leurs clients et très ancrées sur leurs territoires. En pleine transformation, la banque des entrepreneurs a lancé un nouveau concept d'agences plus ouvertes, encore mieux intégrées à leur tissu social et favorisant les circuits courts. Des lieux de vie entièrement repensés et destinés à répondre aux nouvelles aspirations des clients comme des collaborateurs.

Il y a moins d'un an, Ludovic Van de Voorde, était promu directeur de la transformation du groupe Crédit du Nord. Sa feuille de route : réinventer la relation client à l'ère du digital tout en se différenciant de la concurrence. « Culture du changement, innovation, créativité, agilité : nous avons embarqué les collaborateurs dans le programme de transformation Agir 3.0. Co-construit avec les équipes du terrain, ce dispositif a été fait pour eux et pour nos clients. Très structurant, il implique des changements dans la durée et des promesses à tenir », atteste-t-il. Une vingtaine de projets impactant le modèle opérationnel, le modèle relationnel et la gouvernance de la banque, ont été lancés. Si l'implication des collaborateurs est nécessaire pour mener à bien cette transformation, celle des clients l'est tout autant. « Dans les années 2010, la banque a créé de nouveaux métiers, elle s'est spécialisée et a ouvert de nouvelles agences.

Aujourd'hui, nous sommes dans une logique d'accélération de la transformation car la relation des clients vis-à-vis de leur banquier a évolué. Les usages se transforment et la valeur ajoutée de notre métier s'est déplacée d'un traitement efficace et rapide d'opérations courantes, aujourd'hui pleinement réalisées en autonomie complète par les clients (self care) ou par la banque à distance, au conseil et à l'expertise dans nos agences bancaires que nous voulons réinventer en lieux de vie », poursuit Ludovic Van de Voorde.

Des « parcours sans couture »

Dans un monde bancaire en constante évolution (fintech, néobanques, banques en ligne...), le groupe Crédit du Nord conserve un état d'esprit PME qui privilégie une approche en circuits courts. « Notre vision de la banque est centrée sur la qualité relationnelle. Chaque banque régionale s'attache à construire des liens individuels forts et personnalisés avec ses clients et à établir une relation confiante et pérenne avec des conseillers connaissant parfaitement le tissu économique local », poursuit-il. C'est pourquoi l'une des facettes du programme Agir 3.0 vise la refonte globale de l'ensemble des parcours client. « Nous voulons que l'expérience client soit la plus fluide possible et qu'elle soit multicanale : pour cela, nous avons introduit de nouvelles compétences et mis en place des équipes opérationnelles dédiées à la conception de « parcours sans couture », annonce le directeur de la transformation. Une douzaine de parcours ont ainsi été retravaillés pour offrir une expérience client inédite. De la même manière, les nouveaux concepts d'agences qui verront le jour en 2019 seront des lieux ouverts, des espaces d'échanges et de rencontres intégrés dans un écosystème local le plus large possible. Ils proposeront des espaces de coworking ainsi que des événements, bref tout ce qui permettra de diffuser aux clients des savoirs faire et des services.

Se différencier, c'est aussi faire preuve d'audace managériale. « Nous sommes désormais dans une logique d'espace partagé : fini les bureaux dédiés, des outils de nomadisme sont désormais à la disposition des collaborateurs pour leur permettre d'être plus agiles et plus proches dans leur relation avec le client », précise Ludovic Van de Voorde bien conscient que ces nouveaux formats d'agence répondent aux besoins de la clientèle d'aujourd'hui. En ce sens, ils devront vivre et s'adapter au rythme des évolutions futures. Car la transformation est un éternel renouveau.

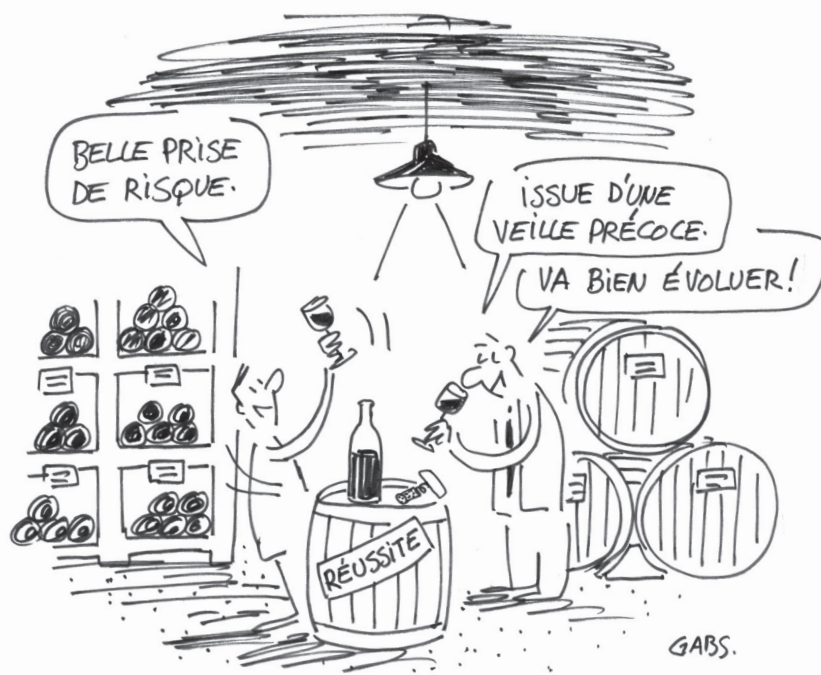
L'INFO EN +

Grâce aux outils digitaux, les clients des banques deviennent autonomes dans la gestion quotidienne de leurs comptes. « Tout l'équilibre physico-digital (ou phygital) réside dans la bonne adéquation entre nos dispositifs d'agence et nos dispositifs en ligne », indique Ludovic Van de Voorde. Ainsi, les opérations transactionnelles peuvent se faire par le biais d'outils dits de « self care » qui permettent de rendre le client autonome dans les actions simples qu'il peut réaliser soit en ligne soit par la banque à distance. Les activités de banque « conseil » qui nécessitent quant à elles une expertise à plus forte valeur ajoutée sont l'apanage du dispositif physique et des conseillers experts déployés dans les agences.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« La conduite du changement est menée projet par projet avec les équipes pluridisciplinaires du Groupe Crédit du Nord. Cette approche nous permet d'embarquer et de faire adhérer le maximum de collaborateurs le plus en amont possible des projets de transformation ».

IN TRANSFORMATIO VERITAS



En 2002, Benoît Lepoutre et Ludovic Bigo ont repris la société Cuvelier & Fauvarque, née de l'alliance entre deux maisons de négoce en vins toutes deux bicentennaires. Ils l'ont transformée en un distributeur multicanal tourné vers l'export et de nouveaux marchés. Créativité et passion sont les composantes essentielles de cette mutation délicate qui veille à préserver le bon accord entre héritage et innovation.

En 2002, l'entreprise que rachète Benoît Lepoutre avec son associé est une « très vieille dame, un peu chahutée par les événements des années passées et qui, malgré tout, a réussi à se maintenir et jouit d'une image de marque exceptionnelle ». Il évoque un siècle de mutations, les guerres, les maladies de la vigne, la mise en place du système AOC (appellation d'origine contrôlée) dans les années 30 et plus récemment l'avènement de la grande distribution qui, dans les années 60, « vient bouleverser le modèle économique des négociants, donnant un grand coup de balai dans la distribution du vin et faisant exploser les schémas établis ». L'ambition des deux repreneurs est donc claire : faire muter l'entreprise vers le 21^{ème} siècle. Les cinq premières années sont décisives : les associés découvrent le métier et mènent un audit complet dont découlera une stratégie à 360 degrés.

En 2008, ils écrivent un projet et une stratégie en phase avec l'ADN de l'entreprise et sa capacité à créer de l'intimité avec les clients au moyen d'une stratégie multicanal. S'en suit un grand plan d'investissement : nouveau système d'information, nouvelle identité visuelle, création d'un canal magasin (ouverture de cinq magasins), création d'un canal Internet, travail sur les gammes, structuration de l'entreprise. Cuvelier & Fauvarque doit apprendre à gérer la multiplicité des nouveaux métiers dans lesquels elle se diversifie, parfois au prix de certains renoncements. « L'entreprise s'est dotée de nouveaux moyens structurels pour affronter l'avenir qui évolue encore plus vite que prévu », résume Ludovic Bigo.

Une nouvelle approche commerciale

Les deux crises financières de 2008 et 2010 ralentissent la mise en œuvre de cette stratégie ambitieuse. Au printemps 2018, un nouvel audit est réalisé par les deux associés et un nouveau virage commercial est pris. L'entreprise fait le choix de se structurer autour de ses cibles plutôt qu'autour de ses canaux de distribution. Des équipes dédiées sont constituées. « Cette nouvelle organisation permet d'offrir à chacune de nos cibles, et selon leurs exigences spécifiques, une offre de produits et de services singuliers et exclusifs afin de rester proche de leurs attentes », assure Ludovic Bigo.

Depuis 2010, l'entreprise, face à la digitalisation de l'approche client, sollicite les clients et les prospects de manière totalement nouvelle. « La stratégie multicanale que nous avons mise en place complexifie l'approche commerciale. Ciblage en ligne de prospects qualifiés, emailings personnalisés, gestion des commandes et des stocks de nos clients en temps réel : le digital offre de nouvelles opportunités d'attirer, de qualifier et de convertir des prospects en clients de manière plus efficace. Mais il questionne aussi nos habitudes et nos réflexes », constate Benoît Lepoutre. Trouver le bon dosage entre héritage et innovation est un défi quotidien : Cuvelier & Fauvarque reste l'une des rares maisons à avoir encore un réseau de commerciaux se rendant chez les clients. Une singularité que les deux associés souhaitent préserver tout en la faisant évoluer.

ET DEMAIN ?

Benoît Lepoutre et Ludovic Bigo se sont associés à un jeune entrepreneur créateur en 2012 d'InVinôme. Le concept est simple : déguster, stocker, partager le vin dans un lieu unique et authentique. Filiale à 100% de Cuvelier & Fauvarque, InVinôme propose, dans les 10 000 m² de chais et caves disponibles à Haubourdin, des box de stockage de vins destinés à des amateurs ou collectionneurs n'ayant pas de place ou de cave adéquate. InVinôme propose également des formations et des animations œnologiques ainsi que l'organisation d'événements pour les entreprises. Cette activité complémentaire permet à l'entreprise de répondre à une demande de ses clients et constitue un nouvel axe de développement.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

*« Oser prendre des risques pour répondre aux évolutions très rapides du marché ».
Benoît Lepoutre*

*« Une transformation ne laisse pas de place pour les consensus mous. En réalité, on ne va jamais assez vite ! ».
Ludovic Bigo*

UNE CERTAINE IDÉE DU LUXE



Dédiée à la gestion de la clientèle patrimoniale, la banque privée de la Banque Populaire du Nord cultive la discrétion jusque dans sa transformation. Ici, chaque collaborateur est l'ambassadeur de la banque qu'il incarne au quotidien dans son travail, dans son attitude et dans sa relation avec le client.

Ses clients fidèles l'ont toujours surnommée « la Joire ». Pourtant, à sa reprise en 1998 par le groupe Banque Populaire (aujourd'hui BPCE), la banque privée née de la fusion des trois établissements éponymes a perdu de sa superbe. « Nous avons entre les mains une pépite à qui il fallait redonner de l'éclat en redorant l'image et en l'inscrivant dans une logique de développement », se souvient Fabrice Bouvier, directeur général de la Banque Populaire du Nord. Ses métiers sont d'abord clarifiés autour de trois activités que sont la banque privée, la gestion d'actifs et l'ingénierie financière à destination d'une clientèle constituée de personnes fortunées et/ou dirigeants d'entreprise. « La raison d'être de JPM correspond aux attentes des entrepreneurs de la région, c'est à dire une banque régionale, solide, appartenant au 2^{ème} groupe bancaire français et exerçant tous les métiers relatifs à la gestion d'entreprise et au patrimoine », assure-t-il. A prestation haut de gamme, service haut de gamme : la banque déploie de nouveaux services pour offrir à ses clients une expérience unique et personnalisée.

La clientèle haut de gamme apprécie les conseils financiers mais pas seulement : conseils patrimoniaux, voire pour certains conseils en art, en immobilier, en philanthropie, en fusions-acquisitions, sont les bienvenus.

« Tout le monde s'accorde à dire que le secteur bancaire est le secteur d'activité le plus impacté par les nouvelles technologies parce que cela touche directement à la relation client, aux métiers et au process », indique Fabrice Bouvier qui voit dans la transformation des ressources humaines une évolution plus délicate à mener. « On ne fait plus de la banque comme avant et on ne gère plus les hommes comme avant. Le mode managérial est en mutation. Fini le temps où le patron faisait face à ses collaborateurs assis devant lui en rang d'oignons. Aujourd'hui, il faut à la fois de l'empathie, de l'échange, de l'écoute, de la construction ensemble. C'est ainsi que nous avons co-construit notre plan stratégique avec des dirigeants d'entreprise, en partageant avec eux l'exercice du métier et en s'inspirant de leurs idées », ajoute-t-il. Quant aux collaborateurs de la banque, ils sont réunis deux fois par an lors d'une journée participative animée par un management intermédiaire, « des leaders qui se sont appropriés le projet ».

La relation client étant devenue omnicanale, c'est le comportement et la posture du banquier dans son ensemble qui s'en trouvent bouleversés. « En développant une relation plus conversationnelle avec le client, nous nous plaçons davantage dans le côté à côté que dans le face à face. Dans l'attitude, cela doit aussi se ressentir : nous devons assurer le plus haut niveau de qualité de prestation », assure Fabrice Bouvier. Ainsi, tous les collaborateurs de JPM sans exception ont été formés par un cabinet spécialisé dans les entreprises évoluant dans l'univers du luxe, un monde à part qui requiert beaucoup d'exigence, de rigueur et un sens du service irréprochable. « Nous sommes allés très loin dans cette démarche pour apporter une connotation très haut de gamme à notre prestation et conforter l'image de la Joire », conclut-il.

L'INFO EN +

La transformation des ressources humaines passe aussi par une évolution du sourcing et des profils recrutés. Si tous les collaborateurs de JPM sont diplômés dans un 3^{ème} cycle en gestion de patrimoine, ses dirigeants s'accordent à dire que le diplôme ne suffit plus. Savoir, savoir-être, savoir-faire, voilà le nouveau trio gagnant ! « Quelles que soient les évolutions sociétales et technologiques, ce sont toujours les hommes et les femmes qui feront au bout du compte les résultats. C'est pourquoi les collaborateurs doivent être portés par une vision nette et précise fondée sur un diagnostic partagé, de manière à afficher un projet stratégique clair pour tout le monde », livre Fabrice Bouvier.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Rester le même dès lors qu'il s'agit des racines, de l'ADN, mais ne pas avoir peur du changement d'abord pour rester jeune, ensuite pour s'adapter aux nouveaux enjeux, même si parfois cela nécessite d'abandonner certaines façons de faire ».



AUDACE ET INNOVATION : LA RECETTE DU SUCCÈS



Le leader mondial de la chicorée en boisson a lancé en 2018 une gamme de nouveaux produits 100% bio, commercialisés dans des réseaux spécialisés sous la marque « Avec plaisir ! ». Pour accompagner son lancement, Leroux a créé et animé sur le web une communauté de consommateurs influenceurs. Son ambition : se positionner sur un marché où on ne l'y attendait pas forcément.

De tous temps, la « vieille dame » Leroux a su rester en phase avec son époque, s'adaptant sans cesse aux évolutions sociétales, aux nouveaux modes de consommation, de management, de communication. Sa recette du succès ? Un savant dosage d'audace et d'innovation, porté par une vision et une stratégie prenant racine dans plus de 160 ans d'histoire. Positionnée sur le marché unique de la boisson à base de chicorée, l'entreprise a donc frappé un grand coup en lançant en janvier 2018 cette nouvelle gamme de boissons chaudes à infuser (thym et chicorée, menthe, aneth et chicorée) et de biscuits à base de plantes bio. « Nous avons démarré la réflexion en 2016 à partir d'une page blanche. Une nouvelle gamme, une nouvelle marque et de nouveaux réseaux : il a fallu tout apprendre. Nous avons recruté une équipe dédiée pour formuler les produits, trouver les prestataires, imaginer le packaging, concevoir une stratégie de lancement et choisir les bons outils de communication », énumère Olivier Hermand, son dirigeant.

L'orientation prise est clairement stratégique : le produit phare, la chicorée, étant sur une courbe de consommation en net repli, il s'agit de rajeunir l'image de l'entreprise et de séduire un public autre que celui des amateurs de chicorée pure en touchant notamment des consommateurs plus jeunes, sensibles au bio. Avec cette nouvelle gamme commercialisée exclusivement dans les réseaux spécialisés bio, Leroux souhaite asseoir un nouveau segment plus dynamique et à plus forte valeur ajoutée. « Il existe en France 2 800 points de vente bio qui affichent de très belles performances. Notre ambition est d'être présent en deux ans dans 1 000 points de vente. Nous mettons tout notre savoir-faire au service de cette nouvelle marque Avec Plaisir ! », assure le dirigeant.

Ambassadeurs

Dès lors, comment faire pour que cette nouvelle marque soit identifiée en tant que telle sur le marché ? « Nous avons compris qu'il fallait être en mesure d'interagir de façon plus précise avec un utilisateur que nous ne connaissions pas et dont le feed-back nous est nécessaire pour faire évoluer nos produits », poursuit Olivier Hermand. Cet utilisateur est un influenceur qui sera non seulement l'ambassadeur d'une marque qu'il apprécie, mais également un relais d'information dont la légitimité surclasse, on le sait désormais, celle des médias plus traditionnels. « En 2015 nous avons réalisé un tour de France avec le chef étoilé Nicolas Pourcheresse afin de sensibiliser les bloggeurs culinaires à l'utilisation de la chicorée. Sur la gamme « Avec plaisir ! », nous avons cherché des micro-influenceurs qui disposent d'une communauté plus petite mais plus fortement engagée, notamment sur le life-style », explique Florentin, recruté pour créer et animer cette communauté sur les réseaux sociaux. C'est ce qui s'appelle déployer une stratégie de marketing d'influence, un dispositif dans l'air du temps qui sonne comme une évidence pour l'entreprise qui fût, rappelons-le, pionnière de la communication commerciale en 1925, avec l'impression des premières affiches publicitaires !

L'INFO EN +

Leroux n'a pas attendu 2018 pour communiquer sur Internet, au travers de tutos expliquant les bienfaits de la chicorée, et se lancer sur les réseaux sociaux. « La communication grand public par l'analyse des panels est révolue. Aujourd'hui, nous travaillons différemment par le biais de concours, d'une communication plus ciblée et personnalisée qui offre une expérience client différenciante. Internet nous offre les outils pour le faire. Il serait suicidaire de considérer qu'il n'y a pas place dans une entreprise centenaire aujourd'hui pour le digital », conclut Olivier Hermand.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Savoir oser remettre en question le modèle établi sous peine de figer l'entreprise. Nous avons toujours été dans cette démarche d'adaptation permanente pour satisfaire au mieux les utilisateurs finaux. Il y a 2 ans, nous avons entrepris une vraie refonte de notre gamme historique et l'externalisation d'une partie de notre conditionnement. Ces décisions fortes nous ont permis de retrouver une flexibilité tout en restant aligné avec nos valeurs ».



CULTURE DE LA RÉSILIENCE



Les Serres Tonneau ont démarré leur activité à Roubaix dans la construction de machines pour l'industrie du textile. En 1962, une opportunité se présente, l'entreprise met alors le cap sur un nouveau métier et se lance dans la fabrication et la commercialisation de serres tunnel. De l'avis de son dirigeant, la PME familiale doit sa pérennité à sa faculté de résilience, c'est-à-dire à sa capacité de s'adapter, sur la durée, à un environnement très changeant.

De la métallurgie aux serres, il y a un grand pas que l'entreprise a saisi par hasard au début des années 60. « Mon père a été sollicité par un proche pour réaliser les premières serres tunnels en France. En ayant ainsi deux cordes à son arc, il a pu faire face à la crise du textile arrivée peu de temps après », résume Jean-Pierre Tonneau, arrière-petit-fils du fondateur, à la tête de la PME familiale depuis 1985. Pendant vingt ans, les deux activités sont menées en parallèle, la première déclinant, la seconde se développant. En 1981, la décision est prise d'arrêter l'activité mécanique. Un recentrage sur la fabrication de serres 100% françaises est alors opéré.

En 2009, l'entreprise quitte ses terres roubaisiennes pour se mettre au vert à Linselles, à une dizaine de kilomètres de Lille. Jean-Pierre Tonneau installe sa vingtaine de salariés et son outil de production dans des locaux plus grands, tout neufs et mieux adaptés à l'activité grandissante. Pionnière sur son marché, la PME familiale est aujourd'hui l'une des seules entreprises en France à fabriquer des serres avec armature acier et bâches en plastique, et à assurer le suivi, le renouvellement mais également la réalisation sur-mesure de bâches plastique. « Le marché a toujours été porteur même si nous avons connu des hauts et des bas. Mais depuis très peu de temps, il évolue de manière très rapide et se complexifie avec l'arrivée d'Internet qui a créé une concurrence parfois déloyale. Nous voyons apparaître de nouveaux fabricants qui proposent des serres construites avec des matériaux achetés en Asie du sud-est, à des prix défiants toute concurrence et sur lesquels je suis incapable de m'aligner », déplore le dirigeant, qui connaît la valeur ajoutée de son entreprise reconnue pour son savoir-faire depuis près de 60 ans. Car, des bâches pour serre tunnel à l'armature métallique, tout est façonné, transformé, soudé et assemblé dans les ateliers linsellois, permettant de garantir une qualité optimale et un service après-vente irréprochable en cas de pièce perdue, cassée ou abîmée.

Innovation et bon sens

Mais dans le contexte actuel, cela ne suffit plus : l'entreprise doit se démarquer pour se positionner sur un marché en évolution. Depuis 2011, Les Serres Tonneau sont ainsi labellisées « Origine France Garantie », seule entreprise à l'être en France dans le domaine de la serre tunnel. « Nous sommes audités chaque année par Veritas. Cet investissement plutôt contraignant nous permet d'une part de valoriser notre production et d'autre part de garantir à nos clients et prospects une traçabilité claire sur l'origine du produit acheté ». L'innovation est également au cœur de son développement : l'entreprise lance régulièrement de nouveaux modèles et associe des écoles d'ingénieur (ENSAIT Roubaix, ICAM Lille, ISD Valenciennes) dans sa réflexion sur de nouveaux matériaux, comme les plastiques bio dégradables ou photovoltaïques. « L'entreprise est solide mais nous restons vigilants. Le dirigeant est un homme-orchestre : j'ai appris à jongler avec les hauts et les bas, à travailler avec bon sens et rigueur et à rebondir sur les difficultés rencontrées mais également à rechercher de nouveaux débouchés », dit-il. La résilience, toujours...

ET DEMAIN ?

Les Serres Tonneau sont vendues sur internet, ce canal de distribution représentant aujourd'hui 40% du chiffre d'affaires. « La transformation digitale entraîne de nouveaux comportements d'achat qui n'épargne pas notre activité. Nous devons répondre plus rapidement aux devis, être plus réactifs dans la préparation des commandes. Pour y remédier, nous avons investi dans de nouvelles machines plus productives et modulé le travail pour répondre aux pics de saisonnalité », indique Jean-Pierre Tonneau.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?



« Rien n'est jamais acquis. Le vrai talent d'un chef d'entreprise, c'est de pérenniser son entreprise. On ne dure que si on accepte de se remettre en cause, et cela tous les jours ».

AMÉNAGEMENTS DURABLES



L'entreprise n'appartient plus à la famille Bouchiquet mais elle a gardé l'esprit familial qui a fait sa réputation depuis plus de 100 ans. Depuis son rachat en 2007 par Isabelle Geloën, l'enseigne a été quelque peu dépoussiérée : nouvelle image, évolution de l'offre, virage vers le e-commerce et les réseaux sociaux.

Issue de la grande famille du « meuble », Isabelle Geloën connaît son marché sur le bout des doigts. C'est pourquoi il y a 12 ans, elle décide de faire muter l'entreprise qu'elle vient d'acquérir en proposant à sa clientèle du mobilier moderne, contemporain, stylisé et personnalisé. Son ambition : positionner l'enseigne comme un spécialiste de la décoration d'intérieur. Une transformation qu'elle souhaite rapide mais qu'elle n'imagine pas mener sans oublier l'histoire de cette grande maison installée à Bergues depuis ses origines. « En 1910, Isaïe Vandebusshe, ébéniste, a ouvert un magasin dans le centre-ville afin d'y vendre les meubles qu'il créait. Quelques années plus tard, sa fille donna le nom de Bouchiquet à l'entreprise familiale par son alliance avec Géry Bouchiquet. Leur fils Paul, ébéniste et dessinateur de mobilier, leur succéda », explique-t-elle. Le début des années 1970 marque le début de la consommation de masse et voit les Français s'équiper en mobilier. Paul Bouchiquet décide d'arrêter la fabrication de meubles pour devenir distributeur de mobilier artisanal, dans la tradition du « Vrai Beau Meuble », comme on peut le voir sur le slogan de l'époque. C'est ainsi qu'il développe l'entreprise en transformant peu à peu les ateliers en surfaces commerciales puis en show-room.

En 2007, Isabelle Geloën reprend donc les rênes d'une entreprise solide mais quelque peu vieillissante. « Paul Bouchiquet m'a accompagnée pendant trois ans. Il m'a aidée à bien connaître l'entreprise, sa clientèle, sa zone de chalandise et son savoir-faire issu de 40 ans de professionnalisme. Il lui tenait à cœur de transmettre des valeurs », confie la nouvelle gérante dont le premier grand projet, mené au bout de six mois, consiste à informatiser complètement l'entreprise. Gestion des stocks, commandes en cours, chiffre d'affaires par produit : alors que tout se faisait à la main, elle met en place des tableaux de bord afin de piloter l'activité au plus près. Puis elle s'attaque au logo, le rajeunit : « On ne peut pas vendre des meubles modernes et contemporains avec un logo ancien. Il fallait que l'image suive », dit-elle.

Une offre de service globale

Dans un marché de l'ameublement fortement concurrentiel marqué par le développement d'une offre en entrée de gamme et des promotions quasi permanentes, les enseignes indépendantes n'ont d'autres choix que de se transformer. Isabelle Geloën conçoit un lieu où ses clients peuvent s'imaginer « comme chez eux ». Un lieu où l'on retrouve la culture du beau, de la tendance et du conseil, ce que l'on appelle aujourd'hui l'expérience client. « Il y a 10 ans, 90% de nos meubles étaient en merisier, en chêne rustique. Nous nous sommes positionnés sur du meuble plus contemporain, moderne mais traditionnel, tendance mais rassurant, un meuble dont on se ne lasse pas. Grâce à cela, nous avons nettement rajeuni notre clientèle », assure la dirigeante qui, de Paris à Milan, arpente chaque année les salons professionnels à l'affut des nouvelles tendances.

Outre la vente de meubles et d'objets déco, l'entreprise propose aujourd'hui à ses clients une offre de service globale. Les enseignes d'ameublement multiplient les services digitaux innovants : univers en 3D, réalité augmentée, etc. Là encore, Isabelle Geloën a saisi la nécessité de former ses conseillères à ces nouveaux outils, qui vont permettre à l'entreprise de s'ouvrir à un univers plus vaste et à fort potentiel, celui de la décoration d'intérieur.

ET DEMAIN ?

Le marché du meuble n'est pas épargné par la révolution digitale : en forte croissance, les ventes en ligne représentent désormais 12% du marché total en 2018. En 2014, Isabelle Geloën a créé sous le nom de Coup de Cœur Design un site internet de meubles design et décoration tendance à un prix accessible. « Cette évolution vers le e-commerce était une condition nécessaire à notre développement. Elle nous apporte une visibilité sur le marché français, nous permet d'élargir notre offre et de diversifier notre clientèle », dit-elle. Un marché autrement différent dont elle a confié la gestion et l'animation à sa fille aînée, qui gère également la présence de l'enseigne sur les réseaux sociaux.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« Prendre les bonnes idées de partout, des collaborateurs comme des clients. Suivre les évolutions des modes de consommation, s'adapter aux envies des clients. Une transformation est un processus réfléchi qui nécessite l'implication de toute l'entreprise ».

STOCK DE PROXIMITÉ



Il est bien loin le temps où l'entreprise livrait aux entreprises de la région de la laine, du grain et du coton. Les camions ont depuis longtemps remplacé les chevaux et l'entreprise familiale s'est développée sur le secteur de la logistique. Le déclin récent de la SNCF marchandises et de la VPC l'a cependant contrainte à adapter son organisation aux nouvelles exigences du marché.

Plus vite, plus près, moins cher. Pour les entreprises, le transport et la logistique constituent un élément essentiel de la satisfaction client : pas question de lui imposer un retard de livraison ou une rupture de stock. D'où l'importance de choisir un partenaire fiable et efficace qui, à l'image de Stock Logistic, agit dans le souci permanent de la qualité, de l'esprit de service et dans le cadre d'une démarche environnementale vertueuse. Native de Roubaix, l'entreprise familiale a toujours placé le client au cœur de ses préoccupations. « Nous avançons en fonction de l'évolution du marché. C'est le client et lui seul qui décide de l'évolution de l'entreprise, sans jamais aucun frein de notre part. En tant que prestataire de service, nous sommes pleinement à son écoute et recherchons constamment les moyens de le satisfaire », assure Arnaud Stock, 5^{ème} génération aux manettes de l'entreprise depuis 1988.

Jusqu'à l'aube des années 1990, Stock Logistic s'est contenté des volumes plutôt conséquents et confortables des entreprises de la VPC et de la SNCF marchandises comme partenaire FERCAM. Le boom du digital et du e-commerce a récemment transformé la donne incitant la PME à prendre les devants pour se réinventer et repenser son avenir. Des opérations de croissances externes vont permettre l'ouverture sur deux nouveaux marchés jusque-là inexplorés : le secteur des pièces détachées pour l'automobile et le conditionnement et reconditionnement textile. Nécessaire et menée à temps, cette diversification de l'activité n'a été pas sans conséquences sur l'organisation de l'entreprise. « Auparavant, nous traitions des volumes plus importants mais qui restaient simples à gérer. Désormais, nous transportons et nous stockons des produits nécessitant plus de manutention. Pour y répondre, nous avons recruté une cinquantaine de personnes que nous avons formées, nous nous sommes structurés pour faire grandir l'entreprise et assumer ce surcroît d'effectif », indique le dirigeant à la tête aujourd'hui de 80 salariés.

« L'épicier du coin »

L'entreprise a dû également s'adapter à une nouvelle tendance : des références en augmentation sur de plus petit volumes et des clients qui attendent de leur prestataire une réactivité décuplée. « Les clients veulent désormais travailler en flux tendu. Il y a encore quelques années, un de nos gros clients pouvait mettre sur le marché des milliers de manteaux et nous recevions des containers complets. Aujourd'hui, il peut décider d'en mettre un seul en ligne », lance Arnaud Stock. Qu'à cela ne tienne, Stock Logistic se positionne désormais sur une logique de proximité au cœur d'une métropole active. « Nous sommes devenus un stock de proximité pour de grandes marques, comme le serait en quelque sorte l'épicier du coin à la différence près que nous livrons partout en Europe : la boutique qui dit toujours oui et qui est à juste à côté », plaisante-t-il. Une caricature au fond pas si éloignée de la réalité.

L'INFO EN +

Les entreprises attendent de leur prestataire logistique un retour d'information et une traçabilité de leurs produits en temps réel. « Là encore, nous nous sommes adaptés. Les nouveaux outils numériques nous ont fortement aidés. Mon père gérait les commandes avec un bac à fiches. Aujourd'hui, tout va plus vite : nos clients nous envoient leurs commandes en temps réel et ont accès à leur stock à tout moment en ligne, comme s'ils étaient dans leur propre entrepôt. Quelle révolution depuis une dizaine d'années ! », se réjouit Arnaud Stock qui, sur le marché très tendu des prestataires logistiques, affirme sa différence autour des valeurs fondatrices de l'entreprise : satisfaction du client, proximité, flexibilité et réactivité. Sans oublier la garantie d'une sécurité sans faille dans les cinq entrepôts assurant la pérennité des marchandises qui lui sont confiées.

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ?

« La dimension humaine est un facteur essentiel. Nos hommes sont des éléments importants dans l'organisation et la vie de l'entreprise. J'ai à cœur d'être à leur écoute comme je suis à l'écoute de nos clients. Je veux donner un sens à chacune des décisions que nous prenons : on ne peut pas demander à ses collaborateurs d'adhérer à une nouvelle organisation si elle ne leur a pas été expliquée en amont. C'est la clé, selon moi, d'une transformation réussie ».

CLUB DES ENTREPRISES
CENTENAIRES,
PRÉSENTATION DES ADHÉRENTS.

A. SALMON



Date de création : **1778**

Chiffre d'affaires : **58 millions d'euros en 2018 dont 47% à l'export**

Nombre de salariés : **15 (Hauts de France)**

Siège social : **3015 rue de la Lys, 62840 SAILLY-SUR-LA-LYS**

Web : **www.safilin.fr / www.arching.com**

Dirigeant : **René SALMON**



PORTRAIT CHINOIS de René SALMON :

Si j'étais un sport, je serais le rugby : longtemps amateur, il se professionnalise, il nécessite une forte présence au contact et une bonne vision du jeu, le collectif y prime sur l'individu et il porte des valeurs fortes qui résistent à sa généralisation.

Si j'étais une chanson, je serais «The times they are A'changin» de Bob Dylan, parce que les acteurs clé du futur sont ceux qui sont toujours ouverts, à l'écoute du monde et en mouvement.

AGEPAR



Date de création : **1819**

Chiffre d'affaires : **51 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **111 (Hauts de France)**

Siège social : **1 rue de la pointe, Z1B 59113 SECLIN**

Web : **www.bvp.fr**

Dirigeant : **Philippe DESTAILLEURS président du directoire**



PORTRAIT CHINOIS de Philippe DESTAILLEURS :

Si j'étais une couleur, je ne serai pas... je suis bleu et rouge nos couleurs et celles de BigMat auquel nous avons adhéré en 2019 pour accompagner le développement entrepreneurial de notre négoce de matériaux de construction en Hauts de France.

Si j'étais un sport je serai le rugby pour ses valeurs humaines, sa force tranquille, sa rapidité et sa résilience, son esprit de conquête et par dessus tout l'esprit d'équipe qui transcende l'individu au service des clients.

Date de création : **1898**

Chiffres d'affaires : **13,8 millions d'euros en Mars 2019 dont 60% à l'export**

Nombre de salariés : **70 (Hauts de France)**

Siège social : **ZAC Artoipole, 170 Allée de France 62118 MONCHY LE PREUX**

Web : **www.maxei.fr**

Dirigeants : **Olivier HUTIN**
Roger SANSANO



.....
PORTRAIT CHINOIS de Olivier HUTIN :

Si j'étais un animal, je serais une grenouille : elle est, comme nous, présente sur tous les continents et fait preuve d'une grande adaptabilité : elle naît herbivore dans l'eau puis devient carnivore sur terre, elle change de couleur en fonction de son environnement, elle prédit la météo et elle ralentit son métabolisme par grand froid pour mieux rebondir aux beaux jours !

Si j'étais un sport, je serais un triathlon Ironman, c'est le sport qui demande le plus d'endurance et peu de concurrents arrivent au bout. Il faut aussi être polyvalent et nous retrouvons chez MAXEI 3 ateliers (usinage, chaudronnerie et électricité/contrôle) et 3 secteurs d'activité (pièces/outillages, machines spéciales, gamme machines énergie). Enfin « l'homme de fer » évoque parfaitement notre secteur d'activité !

ART DE LYS



Date de création : **1890**

Chiffre d'affaires : **1,5 millions d'euros en 2018 dont 70% à l'export**

Nombre de salariés : **14 (Hauts de France)**

Siège social : **34 rue Chanzy, 59451 LYS LEZ LANNOY CEDEX**

Web : **www.artdelys.com**

Dirigeant : **Nicolas BONTE**



.....
PORTRAIT CHINOIS de Nicolas BONTE :

Si j'étais un pays, je serais l'océan : car pourquoi se limiter à un pays ? La création et l'imagination sont sans frontières. Et puis l'océan, c'est une conquête d'un monde qui change, une tentation permanente de l'inconnu.

Si j'étais une célébrité, je serais Hebert Von Karajan, la rigueur de l'expression individuelle créative pour une réussite collective dans le respect d'une exigence (partition), cela donne toujours envie d'être un vrai entrepreneur.

Date de création : **1919**

Chiffre d'affaires : **2 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **5 (Hauts de France)**

Siège social : **292 rue des fusillés, 59491 VILLENEUVE D'ASCQ**

Dirigeant : **Joël TOULEMONDE**



PORTRAIT CHINOIS de Joël TOULEMONDE :

Si j'étais une célébrité, je serais Jean-Pierre Pernaut : un homme simple et proche des gens, provincial et chaleureux, qui se distingue par sa longévité dans le paysage médiatique en dépit des modes. Une personne qui cherche à servir plus qu'à briller.

Si j'étais un sport, je serais la voile, pour l'esprit d'équipe, ses terrains d'aventure, ses vents contraires, sa navigation au long cours et la multiplicité des facteurs de performance..

BILLARDS TOULET



Date de création : **1857**

Chiffre d'affaires : **3,5 millions d'euros en 2018 dont 40% à l'export**

Nombre de salariés : **25 (Hauts de France)**

Siège social : **600 avenue du Général de Gaulle, 59910 BONDUES**

Web : **www.billard-toulet.com**

Dirigeant : **Marc-Alain DELEDALLE**



PORTRAIT CHINOIS de Marc-Alain DELEDALLE :

Si j'étais un animal, je serais l'aigle pour prendre de la hauteur et avoir une vision d'ensemble.

Si j'étais une émission de télé, je serais Canteloup pour pouvoir ironiser et se moquer librement du contexte actuel.

Date de création : **1883**

Chiffre d'affaires : **1,5 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **14 (Hauts de France)**

Siège social : **4 rue Bapaume, BP 417 59020 LILLE CEDEX**

Web : **www.billiet-escaliers.com**

Dirigeants : **Jean-Pierre BILLIET (cf photo)**
Cédric BILLIET



PORTRAIT CHINOIS de Cédric BILLIET :

Si j'étais une couleur, je serais le bleu du ciel qui représente cette couche atmosphérique dans laquelle nous respirons, qui rassure et qui m'incite à la réflexion.

Si j'étais un sport, je serais le kitesurf, par le potentiel plaisir en utilisant seulement un cerf-volant et les ressources environnantes.

BISMAN



Date de création : **1878**

Chiffre d'affaires : **0,55 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **8 (Hauts de France)**

Siège social : **37 rue de Cambrai, 59200 TOURCOING**

Web : **www.bisman.fr**

Dirigeants : **Jean-Fred MALINVAUD**
Grégory DEKONINCK



PORTRAIT CHINOIS de Gregory DEKONINCK :

Si j'étais un livre, je serais « Ta deuxième vie commence quand tu comprends que tu n'en as qu'une » : pour une entreprise, tout est dit !

Si j'étais un pays, je serais la France ! Fier que l'ensemble de nos produits soient fabriqués ou transformés dans nos ateliers.

Date de création : **1806**

Chiffre d'affaires : **172,3 millions d'euros en 2018 dont 15% à l'export**

Nombre de salariés : **210 (Hauts de France)**

Siège social : **22 rue de la Blanche Porte, 59200 TOURCOING**

Web : **www.blancheporte.fr**

Dirigeant : **Franck DURIEZ**



PORTRAIT CHINOIS de Franck DURIEZ :

Si j'étais un sport, je serais les Olympiades : Olympe est le nom choisi par nos équipes pour notre projet d'entreprise.

Si j'étais une couleur, je serais le fuchsia, la couleur du cœur de notre logo : il traduit le lien et la complicité que nous avons avec chacune de nos clientes.

Date de création : **1853**

Chiffre d'affaires : **2 777 millions d'euros en 2018 dont 77% à l'export**

Nombre de salariés : **1 600 (Hauts de France)**

Siège social : **161 rue Nicolas Appert, BP 3017, 59653 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX**

Web : **www.bonduelle.com**

Dirigeant : **Christophe BONDUELLE**

Guillaume DEBROSSE



PORTRAIT CHINOIS de Christophe BONDUELLE :

Si j'étais un sport, je serais bien sûr une course de relais dans laquelle la fatigue de celui qui transmet le relais doit être combinée au millimètre avec la fraîcheur du suivant.

Si j'étais un animal, je serais une baleine qui est inoffensive, fait vivre tout un écosystème autour d'elle, et a su évoluer pour résister à tous les changements d'environnement depuis le crétacé...

BRIQUETERIES DU NORD



Date de création : **1912**

Chiffre d'affaires : **21 millions d'euros en 2018 dont 8% à l'export**

Nombre de salariés : **75 (Hauts de France)**

Siège social : **9^{ème} Rue, Port Fluvial, 59000 LILLE**

Web : **www.bdn.fr**

Dirigeants : **Gilles BERNARD**
Xavier D'ALBISSIN



PORTRAIT CHINOIS de Gilles BERNARD :

Si j'étais une couleur, je serais plusieurs couleurs : celles de la Terre qui nous offre ses ressources, couleur terre marron, qui devient rouge une fois cuite et avec une belle variété de rouges. Sans oublier le gris de la roche qui, concassée, sert à faire des granulats indispensables à construire le monde.

Si j'étais une émission de télé, je serais « Échappées belles » dans les pays d'Asie centrale et occidentale, le Kurdistan, le Kazakhstan, l'Ouzbékistan notamment, là où les chefs d'œuvre de l'architecture plus que millénaires sont en BRIQUES !

CIC NORD OUEST



Date de création : **1819**

Produit net bancaire : **530 millions d'euros en 2018 (PNB du Groupe CIC : 5 021 millions d'euros)**

Nombre de salariés : **1 500 (Hauts de France)**

Siège social : **33 avenue le Corbusier, 59000 LILLE**

Web : **www.cic.fr**

Dirigeant : **Eric COTTE**



PORTRAIT CHINOIS d'Éric COTTE :

Si j'étais une couleur, je serais le vert, couleur de l'optimisme. Je n'arrive pas à ne pas voir une opportunité dans tout problème qui survient. Comme j'aime à le répéter à mes équipes : « le pire n'est jamais certain ».

Si j'étais un sport, je serais la régata pour le contact direct avec deux éléments naturels (l'eau et le vent), par définition instables et dont la puissance rend humble. Un sport exigeant qui allie force physique et réflexion. L'analyse de l'environnement et des concurrents est primordiale pour gagner.

Date de création : **1848**

Produit net bancaire groupe : **1 908,8 millions d'euros**

Nombre de salariés : **1615 (Hauts de France)**

Siège social : **28 Place Rihour, 59800 LILLE**

Web : **www.credit-du-nord.fr**

Dirigeant : **Ludovic VAN DE VOORDE**



PORTRAIT CHINOIS de Ludovic VAN DE VOORDE :

Si j'étais un animal, je serais un jaguar, animal agile, souple, qui s'adapte parfaitement aux conditions de son terrain grâce aussi à l'acuité de la vision.

Si j'étais une émission de télé, je serais l'émission de WEO TV « On vous en dit plus » : « la région entrepreneuriale » tournée le 13 mars dans l'Espace Lille Rihour du Crédit du Nord.

CUVELIER-FAUVARQUE



Date de création : **1787**

Chiffre d'affaires : **6,9 millions d'euros dont 6% à l'export**

Nombre de salariés : **25 (Hauts de France)**

Siège social : **98 rue Albert Vanderhaghen, 59320 HAUBOURDIN**

Web : **www.cuvelier-fauvarque.fr**

Dirigeants : **Benoit LEPOUTRE**
Ludovic BIGO

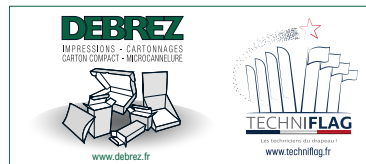


PORTRAIT CHINOIS de Benoit LEPOUTRE et Ludovic BIGO

Si j'étais un sport, je serais le football : il faut un équilibre entre des passeurs et des buteurs. Ils sont complémentaires...

Si j'étais un animal, je serais une araignée : elle tisse sa toile lentement avec patience et esthétique. Elle est réactive et réagit très vite en cas de besoin.

DEBREZ



Date de création : **1860**

Chiffre d'affaires : **5 millions d'euros en 2018 dont 10% à l'export**

Nombre de salariés : **30 (Hauts de France)**

Siège social : **63 rue du Château, 59560 COMINES**

Web : **www.debrez.fr / www.techniflag.fr**

Dirigeant : **Benoit DEBREZ**
Antoine DEBREZ



PORTRAIT CHINOIS de Antoine DEBREZ :

Si j'étais un animal je serais un cheval : tout se résume dans la citation de Winston Churchill. « On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Peu voient en lui le cheval qui tire le char ».

Si j'étais un sport, je serais la voile, à l'image de nos grands skippers, il ne suffit pas d'être fort ou ultra équipé pour atteindre son but, il faut suivre un cap, s'adapter à toutes les situations sans oublier de prendre du plaisir

DELEDALLE ACF



Date de création : **1912**

Chiffre d'affaires : **3,2 millions d'euros en 2018 dont 20% à l'export**

Nombre de salariés : **15 (Hauts de France)**

Siège social : **6 rue de La Poste, 59100 ROUBAIX**

Web : **www.deledalle.com**

Dirigeants : **Pierre-Anthony VERSPIEREN**
Alain DELEDALLE



PORTRAIT CHINOIS Alain DELEDALLE :

Si j'étais un animal, je serais... un épervier en observation dans les airs pour guetter les dangers et se saisir des opportunités.

Si j'étais un sport, je serais... un sport d'endurance, le cyclisme par exemple où l'on roule en peloton et où chacun prend le relais alternativement pour protéger les autres du vent et rouler plus vite.

Si j'étais une couleur, je serais... le bleu : quand le ciel est bleu la visibilité est meilleure, voir plus clair sur les risques clients et la trésorerie.

DELEDALLE ASSURANCES

DELEDALLE
COURTIER D'ASSURANCES

Date de création : **1912**

Chiffre d'affaires : **1,2 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **13 (Hauts de France)**

Siège social : **6 rue de La Poste, CS 70289 59055 ROUBAIX CEDEX 1**

Web : **www.deledalle-assurances.com**

Dirigeants : **Arnaud PETIT**
Alain HEUZÉ



.....

PORTRAIT CHINOIS de Arnaud PETIT :

Si j'étais un sport, je serais le marathon : préparation, effort dans la durée, défi physique et mental.

Si j'étais une célébrité, je serais Michel Serres, bien que je n'ai pas ses connaissances et son talent. J'apprécie sa clairvoyance et son humilité, son combat pour l'éthique scientifique et le respect de la nature.

DEVLAEMINCK DISTRIBUTION



Date de création : **1892**

Chiffre d'affaires : **3,3 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **16 (Hauts de France)**

Siège social : **95 rue Jules Verne, 59273 FRETIN**

Web : **www.geh.fr**

Dirigeants : **Manuel DEVLAEMINCK**
Franck DEVLAEMINCK



.....

PORTRAIT CHINOIS de Franck DEVLAEMINCK :

Si j'étais une couleur, je serais le vert, couleur de la nature.

Si j'étais un sport, je serais le football, sport passion depuis ma plus tendre enfance.

Date de création : **1909**

Chiffre d'affaires : **4,5 millions d'euros en 2018 dont 55% à l'export**

Nombre de salariés : **22 (Hauts de France)**

Siège social : **151 Boulevard Vauban, 59500 DOUAI**

Web : **www.douaisis.com**

Dirigeante : **Jeannine VAILLANT**



PORTRAIT CHINOIS de Jeannine VAILLANT :

Si j'étais un animal, je serais un léopard : tout en grâce et en force, en patience et en efficacité dans le but de gagner.

Si j'étais un livre, je serais « Le petit Prince » de Saint-Exupéry. Il a une capacité d'émerveillement et une persévérance qui le font avancer. Ne jugeant pas sur les apparences, il va au bout des choses pour trouver la réponse à ses questions.

ETS PROUVOST



Date de création : **1844**

Chiffre d'affaires : **1,6 millions d'euros en 2018 dont 50% à l'export**

Nombre de salariés : **8 (Hauts de France)**

Siège social : **57 rue des Carliers, BP 40444 59338 TOURCOING CEDEX**

Web : **www.etsprouvost.fr / www.comptoir-religieux.fr**

Dirigeant : **Gaëtan PROUVOST**



PORTRAIT CHINOIS de Gaëtan PROUVOST :

Si j'étais un pays, je serais la France car je suis fier de véhiculer à travers le monde notre savoir-faire français, authentique, haut de gamme et historique de nos fabrications. Je suis également profondément attaché à nos valeurs familiales françaises reçues de par mon éducation.

Si j'étais un sport, je serais la randonnée. C'est un sport polyvalent qui permet à la fois de se détendre, se dépasser, se fixer des objectifs ou simplement flâner... le tout dans un cadre naturel et souvent majestueux. Chaque sortie apporte son lot de bonheur, de paysages grandioses, de découvertes de la faune. Un vrai moment de ressourcement que l'on soit en famille, entre amis ou seul.

GROUPE BILS DEROO



Date de création : **1911**

Chiffre d'affaires : **130 millions d'euros en 2018 dont 8,80% à l'export**

Nombre de salariés : **1300 (Hauts de France)**

Siège social : **116 rue Célestin Dubois, 59119 WAZIERS**

Web : **www.groupe-bils-deroo.com**

Dirigeant : **Jimmy BILS**



PORTRAIT CHINOIS de Jimmy BILS :

Si j'étais un sport, je serais le football, pour l'esprit d'équipe et la volonté de toujours gagner. Ce sport est comme le transport et la logistique : il permet de magnifiques rencontres et nous fait voyager sur tous les continents.

Si j'étais une chanson, je serais « Toujours là » de Johnny Hallyday. Nous nous retrouvons un peu dans cette chanson après avoir vécu des périodes compliquées mais nous sommes toujours là. C'est une superbe chanson interprétée par un chanteur exceptionnel.

GROUPE CAILLE



Groupe CAILLE
Transport - Logistique - Déménagement
Archivage

Date de création : **1847**

Chiffre d'affaires : **33 millions d'euros en 2018 dont 4,5% à l'export**

Nombre de salariés : **210 (Hauts de France)**

Siège social : **25 rue Pierre Bourdan, 02007 LAON CEDEX**

Web : **www.caille-sa.fr / www.reisswolf.fr**

Dirigeant : **Bertrand CAILLE**



PORTRAIT CHINOIS de Bertrand CAILLE :

Si j'étais un sport, je serais le rugby : sport de voyou joué par des gentlemen.

Si j'étais une chanson, je serais « Here comes the sun » de George Benson, mélange d'un super classique Beatles et de la soul/jazz du chanteur.

Date de création : **1907**

Chiffre d'affaires : **10,3 millions d'euros en 2018 dont 8% à l'export**

Nombre de salariés : **45 (Hauts de France)**

Siège social : **17 rue des Epoux Labrousse, 59491 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX**

Web : **www.haghebaert-fremaux.com**

Dirigeant : **Guillaume FREMAUX**



PORTRAIT CHINOIS de Guillaume FREMAUX :

Si j'étais un sport, je serais la navigation à la voile : pas très rapide, pas très moderne, mais capable d'affronter les tempêtes et d'aller au bout du monde.

Si j'étais un livre, je serais « L'Axe du Loup » de Sylvain Tesson. Incroyable expédition sur fond de quête historique. Pour moi, un modèle de précision dans la préparation puis d'engagement physique et mental. Exemple à (essayer de) suivre au quotidien.

INSTITUT PASTEUR DE LILLE



Date de création : **1894**

Chiffre d'affaires : **27,9 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **331 (Hauts de France)**

Siège social : **1 rue professeur Calmette BP 245, 59000 LILLE CEDEX**

Web : **www.pasteur-lille.fr**

Dirigeant : **Didier BONNEAU**



PORTRAIT CHINOIS de Didier BONNEAU :

Si j'étais un sport, je serais l'équitation : symbole d'évasion, alliant amour des animaux, élégance et liberté.

Si j'étais une célébrité, je serais le soldat inconnu qui symbolise l'engagement d'une personne dont on se souvient pour ses actes et non pour son nom.

Date de création : **1826**

Chiffre d'affaires : **5,102 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **14 (Hauts de France)**

Siège social : **847 avenue de la république, 59700 Marcq-en-Baroeul**

Web : **www.joirepajotmartin.fr**

Dirigeant : **Fabrice BOUVIER**



PORTRAIT CHINOIS de Fabrice BOUVIER :

Si j'étais un livre, je serais « Au sud de la frontière, à l'ouest du soleil » de Murakami, par goût de la littérature japonaise, pour l'ambiance, le jazz et l'esthétique portés par ce roman d'amour.

Si j'étais un sport, je serais l'équitation, pour la relation particulière entre l'homme et le cheval, la beauté des gestes, la légèreté et l'esthétique des mouvements.

Date de création : **1858**

Chiffre d'affaires : **28 millions d'euros en 2018 dont 40% à l'export**

Nombre de salariés : **130 (Hauts de France)**

Siège social : **84 rue François Herbo, 59310 ORCHIES**

Web : **www.leroux.com**

Dirigeants : **Olivier HERMAND**

Christophe HERMAND



PORTRAIT CHINOIS d'Olivier HERMAND :

Si j'étais une couleur, je serais le vert, car c'est une couleur associée à juste titre au monde végétal. Elle correspond bien à l'environnement dans lequel l'entreprise Leroux évolue. Elle est apaisante (tout comme la chicorée !!!), en adéquation avec toutes les autres et est associée à l'espoir et à la chance.

Si j'étais un sport, je serais l'escalade, dont l'objectif est d'atteindre le sommet des voies en évoluant à mains nues et sans aide matérielle. C'est un sport complet à technicité et finesse où souplesse, équilibre et coordinations sont mis à l'honneur. Tous les aspects psychologiques de la pratique de l'escalade sont primordiaux : développement de la confiance en soi (et en l'autre), analyse de la situation, anticipation, gestion de la peur et respect. J'ai l'impression qu'il faut être tout cela à la fois pour diriger une entreprise de nos jours.

LES GRAINES BOCQUET



Date de création : **1896**

Chiffre d'affaires : **2 millions d'euros en 2018 dont 2,5% à l'export**

Nombre de salariés : **20 (Hauts de France)**

Siège social : **255 rue de la Mairie, 59283 MONCHEAUX**

Web : **www.graines-bocquet.fr / www.cultiversonjardin.fr**

Dirigeant : **Hervé DELCOURT**



PORTRAIT CHINOIS de Hervé DELCOURT :

Si j'étais une célébrité, je serais Alain Ducasse et Baraton, jardinier en chef du Trianon et du grand parc de Versailles : du potager à l'assiette, comment faire une cuisine extraordinaire à partir de produits simples et sains.

Si j'étais une émission de télé, je serais « Silence ça pousse », une émission très intéressante, pédagogique, qui donne envie de faire soi-même son jardin.

LES SERRES TONNEAU



Date de création : **1904**

Chiffre d'affaires : **2,03 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **15 (Hauts de France)**

Siège social : **3 rue de l'Avenir ZA de la Vignette, 59126 LINSELLES**

Web : **www.serres-tonneau.com**

Dirigeant : **Jean-Pierre TONNEAU**



PORTRAIT CHINOIS de Jean-Pierre TONNEAU :

Si j'étais une couleur, je serais le bleu marine : couleur profonde, également discrète, intemporelle.

Si j'étais un sport, je serais la randonnée en montagne car on prend le temps de vivre, de voir, d'échanger. En un mot, Carpe diem...

LOOTEN INDUSTRIES



Date de création : **1840**

Chiffre d'affaires : **26,3 millions d'euros en 2018 dont 2,40% à l'export**

Nombre de salariés : **63 (Hauts de France)**

Siège social : **26 rue de Abbé Grégoire, Parc Industriel des Repdyck, 59760 GRANDE-SYNTHE**

Web : **www.looten.fr**

Dirigeants : **Eric MERIAU**
Aurélien HUMBERT



PORTRAIT CHINOIS de Eric MERIAU :

Si j'étais un animal, je serais un aigle dont la sagesse consiste à observer attentivement la situation et à agir au moment opportun. Il a une capacité à avoir une vision claire en toute situation et à prendre de la hauteur. Il anticipe.

Si j'étais un sport, je serais un skipper de voilier en équipage qui doit affronter une mer (une économie) en perpétuel mouvement et adapter son allure, ses réglages en fonction de son environnement et des qualités de son équipage. L'entreprise étant un bateau sous la responsabilité de son capitaine.

MAISON DEVLAMINCK



Date de création : **1800**

Chiffre d'affaires : **0,25 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **2 (Hauts de France)**

Siège social : **7 avenue Jean Lebas, 59100 ROUBAIX**

Web : **www.maison-devlaminck.fr**

Dirigeant : **Charles-Edouard DEKIMPE**



PORTRAIT CHINOIS de Charles-Edouard DEKIMPE :

Si j'étais un sport, je serais le hockey sur gazon, pour le physique du foot, l'ambiance du rugby, l'adresse du golf et le côté so british.

Si j'étais une chanson, je serais « L'Envie » de Johnny Hallyday, pour le rythme, le texte, tous les thèmes sont réunis.

MÉERT



Date de création : **1677**

Chiffre d'affaires : **10 millions d'euros en 2018 dont 5% à l'export**

Nombre de salariés : **120 (Hauts de France)**

Siège social : **27 rue Esquermoise, 59000 LILLE**

Web : **www.meert.fr**

Dirigeant : **Thierry LANDRON**



PORTRAIT CHINOIS de Thierry LANDRON :

Si j'étais un animal, je serais un éléphant. Ce n'est pas moi qui le dis mais mon ancien chef de cuisine, Maxime Schelstraete, sans doute pour mon côté rassurant et travailleur.

Si j'étais un sport, je serais du water-polo, le sport collectif le plus exigeant au monde.

MÉO FICHAUX



Date de création : **1900**

Chiffre d'affaires : **141 millions d'euros en 2018 dont 2% à l'export**

Nombre de salariés : **235 (Hauts de France)**

Siège social : **68 rue Gustave Scrive, 59110 LA MADELEINE**

Web : **www.meo.fr / www.cafe-fichaux.fr**

Dirigeants : **Gérard MÉAUXSOONE**
Dominique RUYANT



PORTRAIT CHINOIS de Gérard MÉAUXSOONE :

Si j'étais un animal, je serais un guépard.

Si j'étais un pays, je serais la France.

MEUBLES BOUCHIQUET



Date de création : **1910**

Chiffre d'affaires : **NC**

Nombre de salariés : **10 (Hauts de France)**

Siège social : **49 rue Nationale, 59380 BERGUES**

Web : **www.meublesbouchiquet.fr / www.coupdecoeur-design.fr**

Dirigeante : **Isabelle GELOEN**



PORTRAIT CHINOIS de Isabelle GELOEN :

Si j'étais un animal, je serais un aigle car il représente la force et la puissance. Il est visionnaire puisqu'il voit de loin. Et lorsqu'il s'envole, il est majestueux !

Si j'étais un pays, je serais la France car on est fier d'être Français. On aime le détail, les meubles bien faits! Et puis les fabricants français respectent bien les règles d'ébénisterie !

MOULINS WAAST



Date de création : **1896**

Chiffre d'affaires : **6 millions d'euros en 2018 dont 30% à l'export**

Nombre de salariés : **20 (Hauts de France)**

Siège social : **400 rue du Moulin, 59246 MONS EN PÉVÈLE**

Web : **www.moulinswaast.fr**

Dirigeants : **Emile WAAST**

Emmanuel WAAST

Michel WAAST



PORTRAIT CHINOIS de Emile WAAST :

Si j'étais une couleur, je serais l'émeraude : la couleur de ma campagne pévéloise, pays des semences et de riches cultures.

Si j'étais un pays, je serais la France et le pain français, tout simplement, source de vie, symbole de nos activités, notre ancrage à la terre.

MULLIEZ RICHEBÉ



Date de création : **1912**

Chiffre d'affaires : **7,8 millions d'euros en 2018 dont 16% à l'export**

Nombre de salariés : **48 (Hauts de France)**

Siège social : **37 rue Jean Ochin, 59152 CHERENG**

Web : **www.mulliez-richebe.fr**

Dirigeant : **Bruno MULLIEZ**



PORTRAIT CHINOIS de Bruno MULLIEZ :

Si j'étais un sport, je serais l'escalade : une discipline qui nécessite de la maîtrise de soi, de l'adaptation à un environnement changeant, et qui demande de chercher sans cesse le meilleur chemin pour réussir sa progression.

Si j'étais un pays, je serais la France, un beau pays, terre d'accueil, pays de liberté où il fait bon vivre, riche d'une jeunesse qui croit en elle et a le goût d'entreprendre.

PARQUETERIE DE LA LYS



Date de création : **1875**

Chiffre d'affaires : **2,07 millions d'euros en 2018 dont 6% à l'export**

Nombre de salariés : **20 (Hauts de France)**

Siège social : **ZI de la Houssoye - rue Jean Perrin CS 40056
59933 LA CHAPELLE D'ARMENTIÈRES**

Web : **www.parqueteriedelalys.com**

Dirigeant : **Pascal D'HEYGERE**



PORTRAIT CHINOIS de Pascal D'HEYGERE :

Si j'étais un animal, je serais un caméléon parce qu'en termes de reprise et de business, il faut s'adapter à son environnement et qu'en termes plus généraux, le monde évolue tellement vite qu'il vaut mieux s'adapter très vite à ce qui nous entoure.

Si j'étais un sport, je serais le marathon parce que l'entreprise est une course de fond difficile, avec des moments intenses et de vrais bonheurs et des bas très bas où il faut puiser dans son mental pour retrouver un second souffle. Il faut tenir et tenir sur le long terme.

PEIGNAGE DUMORTIER



Date de création : **1896**

Chiffre d'affaires : **4,5 millions d'euros en 2018 dont 85% à l'export**

Nombre de salariés : **60 (Hauts de France)**

Siège social : **94 rue de l'Amiral Courbet, 59200 TOURCOING**

Web : **www.peignagedumortier.fr**

Dirigeant : **Cedric AUPLAT**



PORTRAIT CHINOIS de Cédric AUPLAT :

Si j'étais un sport, je serais la plongée sous-marine, une discipline qui récompense la curiosité et les efforts de tous ceux qui, avec rigueur et humilité, respectent et s'adaptent aux exigences de chaque milieu dans lequel ils s'immergent. C'est la maîtrise de chacun qui permet à une palanquée de plongeurs d'évoluer sereinement à la découverte des richesses sous-marines.

Si j'étais un pays, je serais simplement la France car avec ses dimensions modestes, elle offre une rare variété de paysages, et partage ses frontières avec de nombreux voisins. C'est un pays d'histoire, de liberté et de valeurs, une terre de cultures humanistes, scientifiques, économiques, un lieu d'unité et de diversité, où l'on peut grandir en sécurité et développer ses ambitions.

POUCHAIN



Date de création : **1890**

Chiffre d'affaires : **18 millions d'euros en 2018 dont 5% à l'export**

Nombre de salariés : **180 (Hauts de France)**

Siège social : **23 route Nationale, 59930 LA CHAPELLE D'ARMENTIERES**

Web : **www.pouchain.fr**

Dirigeant : **Thibault DELEPOULLE**



PORTRAIT CHINOIS de Thibault DELEPOULLE :

Si j'étais un animal, je serais une girafe, majestueuse et respectée, elle voit loin et regarde son environnement en prenant de la hauteur, le percevant ainsi sous un angle différent.

Si j'étais une couleur, je serais le blanc, comme une page blanche où tout est possible.

ROUSSEL PEINTURE



Date de création : **1870**

Chiffre d'affaires : **1,2 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **15 (Hauts de France)**

Siège social : **282 rue Jean Jaurès, 59170 CROIX**

Web : **www.rousselopeinture.com**

Dirigeants : **Alexis LEFEBVRE**
Olivier HUSSENOT



PORTRAIT CHINOIS de Alexis LEFEBVRE :

Si j'étais un animal, je serais un aigle. Avec un belle prise de hauteur, on voit le monde avec une longueur d'avance, fier d'être libre et sûr de mon vol.

Si j'étais une célébrité, je serais Albert Einstein, celui dont la vision a changé radicalement la connaissance de notre monde. Celui qui a bouleversé à jamais les acquis. Preuve qu'une éternelle remise en cause nous rapproche du réel et de la vérité.

ROUZÉ



Date de création : **1809**

Chiffre d'affaires : **4,5 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **32 (Hauts de France)**

Siège social : **6 rue Viala, 59000 LILLE**

Web : **www.rouze-batiment.fr**

Dirigeants : **Antoine ROUZÉ**
Grégory ROUZÉ



PORTRAIT CHINOIS de Antoine ROUZÉ :

Si j'étais une émission de télé, je serais « Taratata » : un présentateur permet la rencontre de plusieurs artistes, leur donne un cadre pour chanter ensemble. De plus, la musique est universelle, elle mélange les genres, les sensibilités et les compétences.

Si j'étais un pays, je serais mon pays, la France.

Date de création : **1878**

Chiffre d'affaires : **5 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **90 (Hauts de France)**

Siège social : **Parc d'activité de Roubaix Est, 1 rue de la couture, 59115 LEERS**

Web : **www.stock.fr**

Dirigeant : **Arnaud STOCK**



PORTRAIT CHINOIS de Arnaud STOCK :

Si j'étais un pays, je serais l'Australie où il y a une place pour tous (une logistique accessible pour tous, le client qui traite une commande par jour comme celui qui en traite 5 000).

Si j'étais un sport, je serais la natation, un sport doux et accessible sans besoin d'équipement coûteux (une logistique de qualité qui fonctionne sans une informatique réservée aux GAFA).

Date de création : **1825**

Chiffre d'affaires : **70 millions d'euros en 2018 dont 5% à l'export**

Nombre de salariés : **190 (Hauts de France)**

Siège social : **5 rue René Cauche, 59139 NOYELLES-LÈS-SECLIN**

Web : **www.theolaur.com**

Dirigeant : **Olivier VERLEY**

Olivier ROBARDEY



PORTRAIT CHINOIS de Olivier VERLEY :

Si j'étais un sport, je serais un vélo, le moyen merveilleux de découvrir le monde en utilisant mon énergie autonome.

Si j'étais un livre, je serais « Noces à Tipasa » d'Albert Camus, un hymne au soleil, à la Méditerranée et à la beauté éternelle de la nature et de la vie.

VANESTE JOAILLIERS



Date de création : **1894**

Chiffre d'affaires : **3,8 millions d'euros en 2018 dont 2,2% à l'export**

Nombre de salariés : **9 (Hauts de France)**

Siège social : **3-5 rue Grande Chaussée, 59000 LILLE**

Web : **www.vaneste.fr**

Dirigeant : **Maxime REVEL**



PORTRAIT CHINOIS de Maxime REVEL :

Si j'étais un animal, je serais un tigre parce que l'entrepreneuriat est une jungle dans laquelle le plus fort et le plus intelligent survit.

Si j'étais un pays, je serais le Japon pour son approche du raffinement et sa conception de la beauté.

VERYWEAR



Date de création : **1882**

Chiffre d'affaires : **114 millions d'euros en 2018**

Nombre de salariés : **390 (Hauts de France)**

Siège social : **23 rue des Châteaux, 59290 WASQUEHAL**

Web : **www.verywear.fr**

Dirigeant : **Joël TOULEMONDE**



PORTRAIT CHINOIS de Joël TOULEMONDE :

Si j'étais une célébrité, je serais Jean-Pierre Pernaut, un homme simple et proche des gens, provincial et chaleureux, qui se distingue par sa longévité dans le paysage médiatique en dépit des modes. Une personne qui cherche à servir plus qu'à briller.

Si j'étais un sport, je serais la voile pour l'esprit d'équipe, ses terrains d'aventure, ses vents contraires, sa navigation au long cours et la multiplicité des facteurs de performance.

Date de création : **1894**

Chiffre d'affaires : **10,6 millions d'euros en 2018 dont 74% à l'export**

Nombre de salariés : **130 (Hauts de France)**

Siège social : **584 avenue de Dunkerque, 59461 LOMME**

Web : **www.winckelmans.fr**

Dirigeante : **Barbara WINCKELMANS**



PORTRAIT CHINOIS de Barbara WINCKELMANS :

Si j'étais une chanson, je serais « Le plus fort c'est mon père » de Linda Lemay, parce que je me sens forte par l'éducation aimante qu'il m'a donnée, parce que les valeurs qu'il m'a transmises, et que je transmets à mes quatre enfants, m'ont permis de mettre en place un management collaboratif, dans le respect de l'autre, et de rendre chacun force de proposition en restant humble et à l'écoute...

Le plus fort c'est mon père parce que le courage qu'il montrait chaque jour à ses équipes, le courage de ne jamais baisser les bras, je pense le lui devoir...

Le plus fort c'est mon père, puisque il m'a donné la passion de la fabrication du carrelage, les secrets de l'usine et la magie de savoir faire, cela dès mon jeune âge.

Il m'a laissé vivre ma passion d'infirmière avant d'intégrer l'entreprise familiale, et je l'en remercie puisque c'est ce parcours qui me permet aujourd'hui de comprendre, d'être à l'écoute et de prendre en compte la santé au travail, et cela pour toutes mes équipes...

Si j'étais un livre, je serais « L'histoire sans fin » de Mickael Ende, parce que si souvent, j'ai la sensation de revivre l'histoire et les moments de vie professionnelle de mes aïeux... Parce que mon plus grand souhait est que cette histoire perdure... et ne s'arrête jamais !



PRÉSENTATION DES EXPERTS

PIERRE GIORGINI



Ancien DRH puis Directeur Groupe du Développement des Compétences chez France Telecom, créateur de l'ENIC (devenu Telecom Lille), ancien Directeur Général de l'ISEN, Pierre Giorgini est depuis 2012 Président-Recteur de l'Université Catholique de Lille qui, sous son impulsion, développe un ensemble d'innovations pédagogiques, technologiques, sociales au sein de lieux dédiés, les écosystèmes innovants, espaces apprenants portés par les enseignants-chercheurs, les étudiants et les entreprises.

Auteur de « La Transition fulgurante, vers un bouleversement systémique du monde » (Bayard, 2014), de « La Fulgurante recreation » (Bayard, 2016), et de « Au Crépuscule des Lieux » (Bayard, 2016), il porte un regard passionné sur l'innovation et plus largement sur les formidables évolutions qu'elle suscite ou accompagne dans nos entreprises et plus largement aussi dans notre société. Son dernier ouvrage, « La tentation d'Eugénie. L'Humain face à son destin », paru en janvier 2018, toujours chez Bayard, a reçu un Prix spécial de l'Académie des Sciences morales et politiques.

PORTRAIT CHINOIS :

Si j'étais un pays je serais l'Italie car ce sont mes racines paternelles et j'ai traversé ce pays de tous côtés. A chaque fois c'est une source inépuisable d'émerveillement, temps et espace.

Si j'étais un livre, je serais là pièce de Rostand, Cyrano de Bergerac. C'est pour moi le chef d'œuvre absolu. Il y a dans la bouche de Cyrano des centaines de phrases qui sont des descriptions poétiques de la noirceur mais aussi du sublime de l'humain.

OLIVIER DUCUING



Après des études en droit public puis Sciences Po Paris, il collabore à différents médias à Paris avant de rejoindre Montpellier comme journaliste économique à la Lettre M et correspondant des Echos.

En 1997, il s'installe à Lille pour les Echos et collabore à différents titres nationaux et locaux.

Depuis 2010, il dirige le mensuel Eco121 qu'il a fondé avec une quarantaine de chefs d'entreprises et plusieurs institutionnels. Il est toujours correspondant des Echos.

PORTRAIT CHINOIS :

Si j'étais un livre, je serais Regain, de Jean Giono. Un livre extraordinaire qui rend humble sur l'art d'écrire, et d'un souffle de vie formidable.

Si j'étais une chanson, je serais « Les trompettes de la renommée », de Brassens. Un texte ciselé, drôle et tellement vrai sur les vanités et presque visionnaire sur ce que sont devenus les réseaux sociaux et le « buzz ».

FARIBORZ FARHOUDI



Fariborz Farhodi est le fondateur de IAGO Technologie, société de Conseil stratégique et opérationnel basé en métropole Lilloise. IAGO Technologie intervient auprès des dirigeants et leur entreprise afin de les accompagner dans l'usage de l'intelligence artificielle et plus largement, des nouvelles technologies digitales dans leur activité. Avec 25 ans d'expérience dans les solutions et services autour des nouvelles technologies, au sein de différentes ESN (Entreprise de Services Numériques) il a dirigé des Business Unit, et a participé à des acquisitions et intégrations d'entreprises, dans des contextes de changements et transformation.

Avant de créer IAGO Technologie, il a piloté la construction de la stratégie digitale et sa déclinaison opérationnelle au sein d'un grand groupe de services multi techniques. Il a eu en charge la modernisation de l'organisation et des systèmes d'information du groupe.

PORTRAIT CHINOIS :

Si j'étais une couleur, je serai la couleur Jaune. Elle représente pour moi l'énergie et la chaleur (soleil) mais aussi l'espoir, et en général met toutes les personnes de bonne humeur. Essayez des verres teintés en jaune pour vos lunettes et vous verrez les choses différemment.

Si j'étais un animal, je serai un Puma. Il peut franchir jusqu'à 12 mètres en longueur, d'un bond à partir d'une position fixe et sans élan. Il se déplace en silence. Pour les besoins de la chasse ou en cas de menace, il est capable de grimper aux arbres et de faire preuve d'une grande agilité. Le Puma a peu de prédateurs.

ISABELLE DECOOPMAN



Isabelle Decoopman, Professeure Associée à SKEMA Business School, Experte APM et Conférencière s'intéresse à l'impact des briques technologiques de la Transformation Numérique (Impression 3D, IoT, Blockchain, Intelligence Artificielle...) sur les Modèles Economiques des entreprises. 16 années de vie en entreprise et une expertise développée auprès de dirigeants membres de l'APM depuis plus de 7 ans lui confèrent une vision empirique des conséquences qu'ont ces mutations sur les entreprises françaises, européennes et internationales.

Sa fonction de chercheur amène Isabelle Decoopman à réfléchir aux perspectives et voies stratégiques qu'ouvrent ces nouvelles technologies et aux nouvelles valeurs qu'elles véhiculent.

PORTRAIT CHINOIS :

Si j'étais une chanson, je serais « Le premier jour du reste de ta vie » d'Etienne Daho, car il n'est jamais trop tard pour vivre pleinement sa vie.

Si j'étais un animal je serais un serpent, car la transmutation me permet d'accepter les aspects sombres autant que lumineux de ma vie afin de la transformer et renaître.



Par Nicolas SEKKAKI,
Président d'IBM France.

L'entreprise centenaire a su ne pas mourir, en se réinventant.

Même si elle a failli plusieurs fois, l'entreprise centenaire a su ne pas mourir. Elle a su se réinventer pour être encore là aujourd'hui. La révolution des usages par le numérique nous oblige désormais à évoluer sans cesse, autant individuellement que collectivement, dans un temps qui s'accélère.

Ces nouvelles technologies ont favorisé l'émergence de start-ups et avec elles celle de nouveaux modèles (dont la durée de vie est souvent limitée). Un effet disruptif pour certaines industries et l'occasion d'une prise de conscience : celle de la valeur des données, des opportunités qu'elles génèrent ; et la nécessité de s'inscrire dans cette accélération. L'enjeu est vital.

Les entreprises établies ont alors les moyens de se transformer en utilisant leurs actifs et leur savoir-faire comme avantage concurrentiel. Elles apprennent maintenant à exploiter leur patrimoine, ces données qu'elles possèdent quelque part, et qui représente une véritable richesse. Pour cela, elles ont besoin de collecter, stocker, analyser, partager leurs données et de les protéger. Le digital, le cloud, l'intelligence artificielle et les autres technologies sont devenus essentiels pour permettre à ces entreprises de continuer à innover.

En effet, nous sommes passés d'une culture produit à une culture de l'expérience. On ne se contente plus de créer des solutions à des problèmes, on invente aussi de nouveaux besoins à travers de nouveaux usages.

Nous passons dans un mode apprenant

On peut se réjouir de voir à quel point les entreprises se réinventent. Fait inimaginable il y a cinq ans, alors qu'on leur promettait la disruption, des groupes mondiaux ont revu leurs positions et sont parvenus à entrer dans un mode apprenant et agile. Il a fallu se former pour se transformer, car la culture du numérique ne s'apprend pas : elle s'expérimente. L'apprentissage en continu est en train de devenir une façon d'être qui se diffuse à tous les niveaux, autour de méthodologies comme le Design Thinking. Il s'agit bien de faire évoluer la culture autour du parcours client et de l'expérience utilisateur.

Une autre caractéristique est de favoriser l'esprit d'intrapreneuriat au sein de l'entreprise, pour insuffler de nouvelles idées, s'autoriser à essayer de nouvelles choses pour en tirer des leçons et ainsi rester pertinents sur le marché.

De plus, l'entreprise n'apprend plus seule puisqu'elle s'est ouverte à tout un écosystème pour développer et améliorer l'expérience de ses clients. La co-création devient la norme. C'est l'émergence des plateformes où toute relation repose sur la confiance.

Des valeurs pérennes

Si l'entreprise doit faire évoluer sa culture, elle peut cependant capitaliser sur ses valeurs – celles qui lui ont forgé une réputation, une âme et qui lui ont donné cette capacité à traverser le temps! Cette culture qui change sous l'influence des nouvelles technologies et des nouveaux usages, elle s'attache à l'expérience client, mais aussi à celle des employés. Leurs parcours au sein de l'entreprise doivent être repensés en permanence, pour attirer les talents, former aux nouveaux métiers, nourrir un sentiment de fierté et d'appartenance. Cet engagement est désormais la clé de l'innovation et du succès.



Par André-Paul LECLERCQ,
Président de la Commission Économique
Région Hauts-de-France.

Toujours aller de l'avant.

Ce nouvel ouvrage du Club des Entreprises Centenaires met en lumière ce qui fait l'essence de notre région : à l'image de vos entreprises, sa capacité à se réinventer et à innover pour toujours aller de l'avant.

Ce qui fait aussi la force des Hauts-de-France et que l'on retrouve tout au long de ce livre, c'est la volonté d'entreprises historiques de transmettre des valeurs et des savoir-faire qui permettent à notre Région de se démarquer et qui font sa renommée.

D'une certaine façon, la Région Hauts-de-France se retrouve dans cette logique. Depuis un peu plus de trois ans, nous avons mis en place une stratégie pour répondre aux enjeux économiques et répondre à vos besoins, problèmes ou projets : la Région est pro-business, pro-entreprises, elle n'hésite pas à faire du sur-mesure pour vous apporter des solutions concrètes, à tous les stades de la vie des entreprises.

Mais ce ne sont pas les politiques qui créent des emplois, c'est vous, les entrepreneurs ! Notre rôle, c'est de nourrir l'écosystème qui vous permet de vous développer, de vous rapprocher et de favoriser le partage d'expériences.

Les entreprises de notre région ont des défis à relever : recrutement, financement, digital, international. Nous serons là pour vous accompagner. C'est aussi vous emmener vers la Troisième Révolution Industrielle : plus de 1 000 projets concrets qui transforment nos activités et nos emplois ont été soutenus par la Région. Nous avons un temps d'avance. Faisons-en sorte de le garder ensemble et nous irons plus loin.

REMERCIEMENTS

COMITÉ DE RÉDACTION :

Gilles BERNARD, Jean-Pierre TONNEAU, Nicolas BONTE,
Christophe LUTTRINGER, et surtout Hélène KLIMA de l'association
« Les Places Tertiaires ».

CONCEPTION :

agence LEMON&PEPPER, pilotée et coordonnée par Blandine FRAISSÉ.

RÉDACTION ET INTERVIEWS réalisés par Anne DIRADOURIAN,
journaliste.

DESSINS imaginés par GABS.

PORTRAITS réalisés par Florent MAYAUD.

IMPRESSION Nord Imprim.



Partout et constamment, nous entendons parler de transformation. Transformation digitale, transformation culturelle, transformation agile... tout serait sujet à une transformation qui serait devenue globale et inéluctable. Il faudrait se transformer parce que c'est comme ça, parce que le mouvement permanent caractérise le monde d'aujourd'hui et fera partie du monde de demain.

La transformation des entreprises, qu'elles soient petites, grandes ou moyennes, centenaires ou pas, est par définition à chaque fois un cas particulier. C'est pourquoi, une transformation, ce n'est pas seulement une histoire d'outils, de technologies ou de méthodologie mais avant tout une histoire d'hommes.

Les 45 entreprises centenaires qui témoignent dans cet ouvrage mènent (ou ont mené) une ou plusieurs transformations, parfois plusieurs de front. Leur point commun ? Elles ont toutes réussi à s'adapter durablement à leur environnement tout en s'appuyant sur leur histoire et sur leur ADN, chaque génération apportant ainsi sa pierre à l'édifice par sa vision, son ambition et son travail.

Cet ouvrage a été réalisé par :



Prix : 25 euros TTC
DÉPÔT LÉGAL : 2^{ème} trimestre 2019
ISBN : 978 - 2 - 9568 - 5160 - 8

Les partenaires financiers :

