

LE SECRET DES ENTREPRISES CENTENAIRES

TOME 3 - SEPTEMBRE 2022

**TRANSMISSION ET
GOUVERNANCE
DES HISTOIRES SINGULIÈRES**

QUE
D'AVENIR!

QUE DE
SOUVENIRS...





Par Gilles BERNARD

Président du Club des Entreprises Centenaires

Nos histoires singulières

En tant que Président du Club, il me revient le plaisir de vous introduire à la lecture de ce tome 3 édité par notre « Club des Entreprises Centenaires des Hauts-de-France ».

Le tome 1 sorti en 2014 évoquait plutôt l'HISTOIRE d'une vingtaine d'entreprises du Club. Depuis, celui-ci a accueilli de nouveaux membres et dans le tome 2 c'est une quarantaine d'entreprises qui se sont exprimées sur le thème SE TRANSFORMER POUR DURER, un ouvrage axé sur le présent et sur le futur.

Ce tome 3 laisse les membres s'exprimer sur le thème TRANSMISSION et GOUVERNANCE. Sujet très délicat, voire intime, au point que certains dirigeants du Club ont préféré rester discrets et ne rien écrire...

Toutefois, nous avons le plaisir de publier plusieurs dizaines de témoignages qui seront précieux pour tous les chefs d'entreprises centenaires ou plus récentes, partageant une stratégie de pérennité.

La richesse de l'ouvrage tient dans la diversité des témoignages, la variété des angles choisis ainsi que dans la typologie de nos entreprises.

En préface de chaque chapitre, nos membres banquiers portent quant à eux un regard particulier nous offrant le recul que leur posture peut apporter.

Je remercie les partenaires financeurs réguliers de l'association Les Places Tertiaires, les sponsors de ce livre (CIC Nord Ouest, Banque de France, JPM Banque d'Affaires et KPMG Nord) et surtout tous ceux qui ont contribué à transformer quelques idées volatiles en plus de cent pages imprimées durables.



Par Antoine MAYAUD

Fondateur de *l'affectio societatis*
de l'Association Familiale Mulliez



En vous lisant, j'ai appris...

J'ai été doublement touché quand Gilles Bernard m'a proposé d'écrire la préface de ce livre autour des transmissions. D'abord parce qu'aucune des entreprises de l'Association Familiale Mulliez n'est à ce jour centenaire (qui suis-je pour en parler ?). Ensuite parce que je suis reconnaissant aux dirigeants qui apportent leur témoignage dans cet ouvrage. J'ai beaucoup appris et cela m'a conforté dans les chemins que nous prenons pour que nos entreprises deviennent à leur tour centenaires. C'est ce que je voudrais partager dans ces quelques lignes :

J'ai d'abord pris conscience qu'une entreprise centenaire, c'est différent d'une famille entreprenante centenaire : certaines sont centenaires à la fois en tant que famille et en tant qu'entreprise. Pour d'autres, l'entreprise a changé d'actionnaire et a néanmoins survécu au-delà de cent ans.

Alors à la lecture de ces témoignages, pourquoi ces entreprises ont-elles survécu au-delà de cent ans, avec la même famille actionnaire ou en changeant d'actionnaire ? Il me semble que les raisons sont identiques dans les deux cas.

Dans le cas d'un changement d'actionnaire, je vois toutefois une raison spécifique à la pérennité : l'entreprise a changé d'actionnaire mais celui-ci l'a gardée indépendante, tout en la faisant grandir et se réinventer. L'entreprise n'a pas été fusionnée ou absorbée par un grand groupe qui, en l'absorbant, aurait détruit sa spécificité, sa génétique, sa culture et son ancrage local.

Dans les deux cas, actionnaire constant ou nouvel actionnaire, des raisons de la pérennité me sautent aux yeux telles qu'évoquées par les témoins de cet ouvrage (je mentionnerai parfois quelques prénoms). Je compléterai aussi (sous forme de NDLR) par mes convictions acquises au cours de mes 25 années de vécu (fait de succès et d'échecs) des transmissions au sein de l'AFM, même si, je le répète, aucune de nos entreprises n'est encore centenaire. Voici ces raisons pêle mêle :

- **Cultiver l'*affectio societatis*** (Vincent, Christophe...), NDLR c'est-à-dire renforcer la cohésion et l'implication des actionnaires au plus près de l'entreprise, comme salariés, dirigeants, gouvernants, entrepreneurs ou supporters actifs.
- **Savoir partir trop tôt plutôt que trop tard** (Jimmy, Christophe...), NDLR en évitant de devenir le monarque qui meurt aux commandes, le général qui fait mine de partir mais revient sans cesse, ou encore le fantôme, dont l'esprit plane sur les cœurs de ses anciens collaborateurs, empêchant le successeur d'acquiescer à une quelconque légitimité.
- **Transmettre à la génération suivante ne veut pas nécessairement dire transmettre la Direction Opérationnelle** (Jimmy, Franck...) NDLR : oui le successeur opérationnel n'est pas forcément notre fils ou notre fille. Dans l'AFM aucun patron de groupe historique n'est aujourd'hui familial. En revanche on peut transmettre le rôle d'actionnaire actif. Outre la Direction Opérationnelle quand c'est souhaitable, l'actionnaire actif peut s'exprimer dans la mission de gouvernance (chair(wo)man non exécutive ou simple administrateur), dans la mission de salarié (chacun à son meilleur niveau), dans la mission de créateur de diversifications loin de l'entreprise historique, et enfin dans la mission très importante d'actionnaire supporter (qui se forme, qui participe aux AG et autres activités organisées au titre du renforcement de *l'affectio societatis*, et qui n'hésite pas, comme tout supporter dans les tribunes, à applaudir ou à siffler).
- **Vous exprimez quasiment tous la nécessité de se faire accompagner avec humilité**, par des experts et par une gouvernance appropriée si possible à deux têtes avec (NDLR) d'un côté de la table le patron opérationnel et son équipe de direction, et de l'autre côté le board avec un chair(wo)man non exécutive accompagné de 3 ou 4 administrateurs, dans une relation de miroir ou de sage-femme (le board est là pour aider le patron et son équipe à accoucher de leurs décisions et non pour prendre des décisions à leur place).
- **Se doter d'une vision commune** (Gilles, Denis, Hervé, Eric...). NDLR c'est pour moi la condition indispensable à une transmission réussie : avant de parler gouvernance et répartition des rôles, savoir collectivement et individuellement comment on se voit, comment on voit la famille, comment on voit l'entreprise à horizon 10, voire 20 ans s'il s'agit d'une famille.
- **Vous êtes nombreux à souligner l'importance d'écouter ses collaborateurs, communiquer sans cesse auprès d'eux** (et très tôt avec nos enfants) **en grande transparence**.
- **Vous êtes nombreux aussi à évoquer l'anticipation de la transmission**, pour qu'au moment fatidique elle se fasse rapidement (Gaetan, Guillaume...) NDLR c'est entre autres le rôle du board d'interpeller régulièrement le patron sur ses intentions, sur les personnes susceptibles de le remplacer « s'il passait sous un tram ».
- **Écrire, écrire, écrire...** (Eric, Olivier...). NDLR plus on est **dans un contexte affectif** (d'une famille, ou bien des émotions du cédant par rapport à son lâcher prise), plus il faut à la fois gérer les émotions et formaliser par écrit les scénarios (d'échec, de rupture...) et tous les « what if ».
- **Avoir de l'appétence pour le secteur** (Nicolas). NDLR dans le cas d'une famille, l'obstacle peut être contourné en proposant aux jeunes de créer leur propre entreprise, dans un secteur qui les passionne, venant ainsi compléter de façon naturelle le portefeuille familial.
- NDLR pour terminer, je voudrais ajouter, **dans le cas d'une transmission intra-familiale, qu'il est parfois difficile de transmettre à ses propres enfants, et ce pour trois raisons** : 1- en tant que parents on n'est pas les meilleurs juges pour estimer lequel/laquelle sera le meilleur successeur. 2- parce qu'un « fils/fille de » se positionne souvent en opposition à ce qu'a fait son ascendant et risque ainsi de « tout casser », ou au contraire en fusion totale (il va reproduire sans innover). Je préfère donc, quand c'est possible, le népotisme, terme dévoyé depuis les papes Borgia, mais qui signifie la transmission aux neveux : le neveu/niece, n'ayant jamais eu à se positionner par rapport à son oncle/tante, fera des choix adultes et indépendants et non pas en comparaison avec la figure parentale. 3- à cause du risque de confusion entre estime et amour : je t'estime capable de me succéder parce que...alors que je t'aime point barre, sans raison. Le fils ou la fille qui n'a pas été estimé(e) capable de me succéder risque de penser que je ne l'aime pas autant que son frère ou sa sœur, ce qui risque d'engendrer des jalousies puis des conflits qui vont se transmettre de génération en génération. D'où une fois de plus l'importance de clarifier par des actes auprès de ses enfants pour leur faire comprendre qu'ils sont tous aimés sans distinction. D'où aussi la nécessité maintes fois soulignée par les 38 témoins, de se faire accompagner et de confier à d'autres le soin de choisir (d'estimer le meilleur capable).



SOMMAIRE

ÉDITO : Gilles Bernard	P. 4
------------------------	------



PRÉFACE : Antoine Mayaud	P. 6
--------------------------	------

CHAPITRE #1 - De génération en génération	P. 10
Avis d'expert CIC Nord Ouest	

Briqueteries du Nord	P. 12
Cabinet Bocquet	P. 14
Debrez	P. 16
Devlaeminck Distribution	P. 17
Ets Prouvost	P. 18
Haghebaert & Frémaux	P. 19
Groupe Bils Deroo	P. 20
Groupe Caille	P. 22
Les Serres Tonneau	P. 24
Méo Fichaux	P. 26
Millon	P. 27
Mulliez Richebé	P. 28
Pouchain	P. 29
Rabot Dutilleul	P. 30
Rouzé	P. 32
SARL Durinck	P. 33
Stock Logistic	P. 34



CHAPITRE #2 - L'entreprise sort de la famille	P. 36
Avis d'expert JPM - Banque d'Affaires	

Marbrerie Slosse	P. 38
Les Graines Bocquet	P. 39
Looten	P. 40
Peignage Dumortier	P. 42
Verspieren Credit & Finance	P. 43



CHAPITRE #3 - Un actionnariat évolutif, toujours une histoire d'hommes	P. 44
Avis d'expert KPMG Nord	

Arras Maxei	P. 46
CBR Levage	P. 48
Cuvelier Fauvarque	P. 49
Deledalle Assurances	P. 50
Parqueterie de la Lys	P. 51
L'Ascenseur Confection	P. 52
Roussel Peinture	P. 54
Yanka	P. 55



CHAPITRE #4 - Des gouvernances particulières	P. 56
Avis d'expert Banque de France	

A. Salmon	P. 58
Blancheporte	P. 59
Bonduelle	P. 60
Groupe Tisserin	P. 62
Université Catholique de Lille	P. 63
Institut Pasteur de Lille	P. 64
Laboratoires Kisby	P. 66
Leroux	P. 68



POSTFACES	P. 71 à 75
------------------	-------------------

INDEX - Présentation des experts et des adhérents	P. 76 à 91
--	-------------------

Remerciements	P. 93
---------------	-------

CHAPITRE 1 DE GÉNÉRATION EN GÉNÉRATION

« Une transmission familiale ne doit pas être un sujet tabou »

Une transmission familiale ne doit pas être un sujet tabou, elle doit être intégrée régulièrement dans les réflexions stratégiques et être un enjeu de gouvernance à long terme. C'est un travail qui s'enclenche sur la durée et qui nécessite un accompagnement par des acteurs spécialisés et par la mise à disposition de moyens financiers et d'outils juridiques et fiscaux. Dans une entreprise familiale, à l'*affectio societatis* s'ajoute la notion d'*affectio familiae*. Cette dimension émotionnelle complique parfois les processus de transmission car elle introduit une complexité additionnelle dans la réussite de la transmission intergénérationnelle de l'entreprise. La réussite d'une transmission, surtout dans un cadre familial, passe donc par une réflexion très en amont de la mise en œuvre effective. **Les membres de la famille doivent être solidaires entre eux pour être solidaires de l'entreprise.** On assiste parfois à la manifestation de rapports d'ordre passionnel pouvant déboucher sur des décisions irrationnelles. Le dirigeant, membre de la famille, doit avoir à l'esprit, dès son arrivée aux commandes, qu'il devra passer le témoin. Il doit être capable de se dire : « L'entreprise ne m'appartient pas, je ne suis que de passage, ma mission est de la développer et de la transmettre. On m'a transmis ce devoir-là. L'entreprise n'est pas à moi, elle appartient à la famille ce qui peut constituer une charge mentale supplémentaire ».

Les membres d'une famille n'ont pas toujours conscience de la valeur que représente l'entreprise dans le patrimoine familial global. Notre rôle est d'organiser cette transmission pour maintenir les équilibres. Comment s'assurer de la transmission à l'héritier (ou les héritiers) repreneur(s) sans pour autant rompre l'égalité entre les enfants ? Comment donner les moyens de la reprise au successeur sans pour autant générer des difficultés financières en raison du désintéressement à verser aux autres héritiers ? Comment ne pas mettre en péril l'entreprise en portant une dette trop lourde ? Comment entourer le repreneur par la mise en place d'une gouvernance solide, condition indispensable à la continuité de l'entreprise ? Ce sont autant de questions que le cédant doit se poser et pour lesquelles nous apportons un éclairage avisé.

Joëlle SIBLOT
CIC Nord Ouest



BRIQUETERIES DU NORD

Entretien avec Gilles Bernard

75 SALARIÉS

PRODUCTION DE BRIQUES, NÉGOCE
DE MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION,
RECYCLAGE DE DÉCHETS DU BTP

SA D'ORIGINE
FAMILIALE

Tous deux aujourd'hui associés, Xavier D'Albissin et Gilles Bernard sont arrivés respectivement en 1982 et 1994 dans la société familiale fondée par leurs arrière-grand-pères. Pour Gilles Bernard, alors âgé de 36 ans, reprendre l'entreprise familiale n'était pas une évidence.

« J'AI ÉTÉ ACCUEILLI À BRAS OUVERTS »

« Je suis arrivé dans l'entreprise en tant que salarié, fort d'expériences antérieures, notamment d'une dizaine d'années dans une multinationale parisienne. Mon père, alors âgé de 68 ans, ne m'avait jusque-là pas particulièrement incité à rejoindre l'entreprise. Il m'a fait une proposition que j'ai acceptée. Comme il avait repris sous l'autorité de son père, il a souhaité agir autrement avec moi et m'a laissé les coudées franches. En réalité, il était aux manettes partagées de l'entreprise avec ses associés depuis 40 ans et il n'attendait que cela : il a été, je le sais, très heureux que son fils prenne sa suite et j'ai été accueilli à bras ouverts dans toute l'entreprise ».

La transmission du mandat social et le rachat des actions aura lieu en 2006, soit une douzaine d'années plus tard.

« La transmission s'est réglée naturellement entre père et fils. Comme aucun autre membre de la famille ne s'était manifesté pour s'impliquer dans l'entreprise, ce fût une transmission facile à réaliser. J'avais envie de réussir, en tout cas de ne pas échouer, c'était le sens de ma mission. Mais je n'ai pas hérité, j'ai pris ma place et je me suis endetté pour racheter les parts de mes oncles et de mon père. A l'époque, ça m'a demandé des efforts financiers importants et une prise de risque non négligeable. Le changement de gouvernance a eu lieu quand mon père a eu 85 ans et qu'il n'était plus présidentiable. Xavier d'Albissin ne souhaitant pas occuper cette fonction, j'ai été nommé naturellement et simplement à la tête du Conseil d'Administration ».

Aujourd'hui la question d'une éventuelle transmission à la 5^{ème} génération commence à se poser, non sans questionnements.

« Sur le plan opérationnel, plusieurs questions émergent : à qui transmettre les rênes de l'entreprise en attendant que mes enfants, âgés d'une vingtaine d'années aujourd'hui, se positionnent pour reprendre, ou pas, l'entreprise ? Que faire de mes actions ? Dois-je les garder jusqu'à ma mort ou bien les transmettre à mes enfants même s'ils n'envisagent pas de reprendre l'entreprise ? Et que fera de son côté mon associé, Xavier d'Albissin ? La période qui s'ouvre sera délicate, compte-tenu des âges et des envies des uns et des autres. Deux personnalités à la tête d'une société, ce sont des valeurs et des envies différentes. La première chose à faire est de s'asseoir autour d'une table pour réfléchir, décider et construire ensemble des projets de transmission ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais le Bouleau.** C'est un choix personnel et spontané, j'aime cet arbre dans les jardins et paysages du Nord. Et si en plus on consulte toute la littérature symbolique sur le sujet je ne renie rien des qualités qu'on lui prête ! Douceur, harmonie, apaisement, sagesse, calme, sérénité, l'arbre qui chasse les démons, tout un programme... ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

**Vouloir écrire une histoire commune
entre les associés d'une même
génération.**

Nous sommes Xavier et moi à la fois gros actionnaires et dirigeants aux manettes : notre vision des différents métiers de l'entreprise n'est pas forcément la même, mais le consensus dans les décisions a toujours prévalu. Un risque serait que des divergences qui pourraient survenir sur le plan patrimonial ne dérivent vers des divergences stratégiques, entraînant une dégradation de l'esprit d'équipe et de la relation que nous entretenons avec nos salariés.

Trouver le bon équilibre.

Le véritable enjeu dans la transmission est de pouvoir confier l'entreprise à quelqu'un qui assurera le bon équilibre entre la stabilité de l'existant et des valeurs historiques et le mouvement des nécessaires transformations tant dans l'organisation, que dans la recherche de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

**Se faire accompagner,
le partage d'expérience.**

Il peut arriver qu'on se sente démunie devant la multitude de mécanismes qui entrent en jeu dans le cadre d'une transmission. C'est pourquoi il est important de s'entourer de personnes dont c'est le métier et avoir des éclairages d'experts, des témoignages de dirigeants ayant vécu une situation similaire. L'entre-soi peut-être rassurant mais à terme il peut mettre en péril l'entreprise.

CABINET BOCQUET

Entretien avec David Bocquet

13 SALARIÉS

CABINET D'ASSURANCES
POUR LES ENTREPRISES
ET LES PARTICULIERS

SOCIÉTÉ CIVILE

Fondée en 1921 à La Bassée, Cabinet BOCQUET Assurances distribuait les indemnisations suite aux dommages de guerre dans une ville détruite par les combats de la Première Guerre mondiale. Dans les années 70, avec l'industrialisation, il a orienté son activité vers le risque entreprise, devenu son cœur de métier. Son dirigeant actuel, David Bocquet, a installé son bureau dans ce qui était le salon de ses arrière-grands-parents...

« J'AI EU LE SENTIMENT QUE MA CARRIÈRE DÉBUTAIT À L'INSTANT OÙ J'AI REPRIS, SEUL, L'ENTREPRISE »

« Mon père et mon oncle, qui avaient succédé à leur père, ont été associés pendant toute leur carrière. Approchant de l'âge de la retraite, ils envisageaient de céder leur portefeuille clients à des concurrents. C'est à partir de ce moment que nous avons réfléchi, mon frère et moi, à l'idée de reprendre l'entreprise familiale. Nous avons préalablement questionné nos cousins qui n'étaient pas particulièrement intéressés. Quant à notre sœur, elle vivait en Irlande donc elle était assez éloignée des affaires. A l'époque, j'étais pour ma part installé à Paris où je faisais carrière dans un cabinet de courtage, mon épouse dans une société du Cac 40. Il nous a fallu deux ans pour prendre la décision de quitter nos emplois respectifs et notre vie parisienne. C'est ainsi qu'en 2009, mon frère et moi avons intégré l'entreprise familiale aux côtés de notre père et de notre oncle ».

De 2009 à 2012, l'entreprise compte quatre associés, tous en activité : Charly et Jean-François Bocquet (3^{ème} génération) et David et Charles Bocquet (4^{ème} génération). Au départ de leur oncle en 2012, les deux frères rachètent ses parts, puis en 2016 les parts de leur père, parti à son tour à la retraite. Au total, la transmission aura duré 11 ans...

« Mon père gère la partie commerciale, mon oncle le volet administratif. Avec mon frère, nous avons voulu reproduire ce schéma qui fonctionnait plutôt bien. Alors que je me consacrais au commercial et à la connaissance clients, mon frère s'occupait des finances. En 2016, mon père nous a cédé ses parts et a choisi de quitter l'entreprise pour nous en laisser entièrement les rênes. Nous nous sommes lancés à deux dans l'aventure ».

En 2019, David Bocquet rachète les parts de son frère Charles qui, tenté par de nouveaux horizons professionnels, décide de quitter l'entreprise familiale. David devient alors le seul maître à bord...

« J'ai eu le sentiment que ma carrière débutait à l'instant où j'ai repris l'entreprise. À ce moment précis, j'étais seul aux commandes et j'ai donc pu agir et réorganiser le cabinet selon l'idée que je me faisais en matière de gestion d'entreprise ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un **Cornus Controversa Variegata**. Passionné par les arbres, j'ai toujours été subjugué par le positionnement de cet arbre dans les jardins remarquables. Un arbre qui se démarque à la fois par sa couleur panachée, une couleur qui inspire la fraîcheur et le dynamisme, des qualités que l'on retrouve dans notre équipe de collaborateurs et le port de ses branches en étages qui fait l'allégorie à la séparation de toutes les branches de l'assurance dans lesquelles nous sommes experts ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Être passionné par son métier.

Cela permet d'affronter les difficultés plus sereinement. Je nourris une véritable passion pour la nouvelle équipe que j'ai créé et pour la relation que nous entretenons avec nos clients et partenaires, les compagnies d'assurance.

Ne pas trop faire durer le temps de la transmission...

Avec le recul, j'ai conscience que ces 11 années de transmission ont été beaucoup trop longues, ponctuées de pertes d'énergie et de baisses de moral. Une entreprise familiale a la chance d'avoir une histoire et une reconnaissance auprès de sa clientèle et de ses partenaires. Mais elle a aussi le désavantage d'être une vieille dame qui, pour perdurer, doit être remise en question dans son organisation, sa transformation. Faire coexister les anciennes et nouvelles générations est un exercice difficile et souvent périlleux. Il faut trouver l'équilibre afin de faire accepter les évolutions qui sont nécessaires à sa pérennité.

Transmettre en bonne et due forme.

Même dans le cadre d'une entreprise familiale, la transmission doit être confiée à des personnes dont c'est le métier. S'agissant d'une association et même en famille, mon conseil est de prévoir un pacte d'associés pour éviter de se perdre dans d'interminables procédures en cas de séparation, par exemple.

Savoir bien s'entourer.

Ma garde rapprochée, ce sont des collaborateurs clés de l'entreprise, un de mes plus gros clients devenu un ami et des amis très proches, bref des personnes extérieures dignes de confiance et capables d'accompagner les premiers pas de la jeune génération.

DEBREZ

Entretien avec Benoît et Antoine Debrez

27 SALARIÉS

IMPRIMERIE ; PACKAGING
CARTON ET PLV

SAS

Benoît et Antoine Debrez représentent respectivement la 5^{ème} et la 6^{ème} génération de Debrez travaillant dans l'entreprise familiale. Comment ont-ils envisagé la transmission intergénérationnelle ?

« LA FIBRE FAMILIALE EST UNE VALEUR DE CONTINUITÉ ET DE LONGÉVITÉ »

« Avant de parler transmission, et dans la philosophie d'Adam Smith, retenons que cette main invisible qui conduit l'individu n'est autre que le profit qui reste la finalité première d'une entreprise. Au-delà de toute motivation sociale ou émotionnelle, c'est lui et lui seul qui permettra d'envisager sa pérennité et un futur serein. Il faut également accepter qu'une grande partie des profits n'a pas pour seul objectif de rémunérer le capital mais, sera inmanquablement nécessaire à la transmission de l'entreprise, l'humain restant par nature plus éphémère que le produit de son travail.

La distribution des réserves reste intimement liée à la transmission de générations et à une réduction nécessaire de l'éparpillement des actionnaires familiaux. C'est en renforçant le noyau dur que peut s'envisager une future gouvernance efficace.

L'entreprise, au fil des générations, doit constamment se racheter. C'est une des préoccupations des dirigeants qui souhaitent faciliter une transmission possible. Cela est loin d'être simple ! Les racines familiales, le nom, l'histoire doivent en faire le ciment et donner foi au repreneur. La fibre familiale, avec la responsabilité qu'elle implique, est une valeur de continuité et de longévité non négligeable ».

Pour cela, il est nécessaire que les autres actionnaires soient convaincus de la finalité de cette transmission et donnent les pouvoirs au(x) successeur(s), qu'il(s) soit(ent) passeur(s) de témoin.

« Notre entreprise a réussi à surmonter les guerres de 1870, 1914 et 1940 ainsi que d'autres crises plus récentes comme celle de la Covid-19. Elle a pu se pérenniser car ses bases étaient solides et structurées. Outre les qualités de visionnaire et la volonté de se surpasser, la façon la plus simple d'asseoir l'entreprise sur de bonnes bases restera une gestion économe. C'est une valeur cardinale du dirigeant. Avoir toujours en tête que le Capitole est proche de la Roche Tarpéienne et de «vae victis», déshonneur aux vaincus ! ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Avoir l'envie et la foi en l'avenir.

En famille, nous avons choisi Antoine pour repreneur, bien sûr, avec son accord. En plus de l'expérience des compétences, il faut avoir l'envie et la foi en l'avenir. Un accompagnement de quelques années afin qu'il assimile bien notre métier, le travail, le personnel et ce qui a fait la valeur de notre entreprise et de sa longévité, fut nécessaire.

Rester à l'écoute.

Nous avons gardé un style de Pater Familias afin de rester à l'écoute du nouveau dirigeant et donner un avis si nécessaire, toujours simple et pragmatique. Rendre simple ce qui paraît compliqué ou que les autres font compliquer, se concentrer sur ce que l'on sait faire.

Ne rien laisser au hasard et fixer les priorités.

DEVLAEMINCK DISTRIBUTION

Entretien avec Quentin Devlaeminck

17 SALARIÉS

DISTRIBUTION DE PRODUITS
D'HYGIÈNE ET DE NETTOYAGE
POUR LES PROFESSIONNELS

SAS

Après quatre ans de transition, Quentin Devlaeminck, 32 ans, vient de succéder à son père Manuel, parti récemment à la retraite. Il détient 100% des parts de l'entreprise.

« MON PÈRE A SU ME FAIRE LA PLACE LE MOMENT VENU »

« J'ai commencé par faire mes classes ailleurs mais dès que mon père m'a proposé d'entrer dans l'entreprise, je n'ai pas hésité une seconde. Je suis donc arrivé en mai 2012 en tant que commercial, puis aux achats. Depuis 2016, je gère l'entreprise aux côtés de mon père qui en était toujours le gérant. Il m'a fait confiance dès le début. Aujourd'hui encore, il vient régulièrement, il s'intéresse toujours à l'entreprise et c'est normal, et il répond volontiers à mes questions de jeune dirigeant. Il est un soutien formidable pour moi. La transmission a été naturelle, fluide, limpide : il a su me faire la place le moment venu ».

Quentin dirige seul l'entreprise. Comme son grand-père en son temps...

« Mon grand-père avait transmis l'entreprise à ses deux fils, mon oncle et mon père. Mon oncle a ensuite transmis ses parts à son fils, Franck, qui a quitté l'entreprise fin 2020. Travailler en famille présente l'avantage de ne pas devoir faire face, seul, aux décisions impactant l'entreprise mais dans certains cas, cela peut engendrer des tensions ou des difficultés ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

L'anticipation et la préparation.

Donner toutes les clés pour tout connaître de l'entreprise nécessite un travail sur le long terme. J'ai eu la chance de vivre une transmission familiale sur la durée. Je pense que pour les salariés, le fait d'avoir un nouveau dirigeant qui travaille dans la société depuis des années et la connaît parfaitement est aussi un signal de confiance.

Transmettre l'information.

Nous avons travaillé mon père et moi côte à côte pendant 4 ans : nous échangeons au quotidien même sur des bricoles, car toute information, même celle qui peut sembler anodine, est capitale à transmettre.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le **Chêne**, pour son enracinement profond, sa vigueur, sa protection, sa longévité et sa bonne résistance au feu et à la tempête ».



SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un **Acacia**, symbole de renaissance et d'immortalité ».



ETS PROUVOST

Entretien avec Gaëtan Prouvost

8 SALARIÉS

FABRICATION ET VENTE
D'ARTICLES RELIGIEUX

HOLDING (SASU), PROPRIÉTAIRE DE LA SAS
AVEC UN ACTIONNAIRE UNIQUE

En 2007, la 6^{ème} génération de Prouvost, représentée
par Gaëtan, entre dans l'entreprise familiale.

« J'AI RÉINVESTI DANS L'ENTREPRISE LE PATRIMOINE TRANSMIS PAR MES PARENTS »

« J'avais vécu plusieurs expériences professionnelles (Doublet, Tarkett). Mes parents, qui dirigeaient à deux l'entreprise, approchaient de la retraite et j'ai commencé à réfléchir à l'opportunité d'y entrer. J'avais une trentaine d'années et nous vivions mon épouse et moi au Canada. Nous avons décidé de rentrer en France pour tenter l'aventure familiale. Je suis arrivé avec des objectifs fixés par mon père, notamment sur la stratégie à mettre en œuvre pour développer l'entreprise. J'avais deux axes prioritaires : gérer le déménagement car les locaux étaient devenus trop petits notamment pour accueillir une boutique ; et développer la vente en ligne car nous n'étions pas présents sur internet. Je suis parti à la rencontre des gros clients et fournisseurs puis j'ai développé ma propre clientèle. Rapidement, j'ai trouvé ma place et de nouveaux axes de développement pour l'entreprise ».

Trois ans plus tard, Gaëtan informe ses parents de son souhait de racheter la société.

« Mes parents devaient encore travailler quelques années. Nous avons donc procédé par étapes avec, en 2010, un premier rachat de parts : j'ai racheté à mes parents 20% de leurs parts, avec une reconnaissance de dettes et un apport patrimoine personnel. Nous étions donc 3 actionnaires : mon père (président), ma mère et moi (directeur général). Deux ans plus tard, j'ai racheté 10% des parts pour monter à 30% du capital. Mes parents voyageaient beaucoup à l'époque et s'il leur arrivait quelque chose, il était important que je devienne actionnaire majoritaire. C'était aussi un souhait d'être plus équitable et de rétablir l'équilibre avec mes frères et sœurs qui ne travaillaient pas dans l'entreprise ».

En 2015, le père de Gaëtan prend sa retraite et ce dernier rachète les 70% de parts restantes. Il devient alors l'unique propriétaire de l'entreprise.

« Un notaire spécialisé dans les transmissions familiales et patrimoniales nous a accompagné. J'ai techniquement créé une holding qui m'appartient à 100% et qui a racheté les parts sociales à mes parents. Nous avons fait un montage de transmission familiale avec le notaire : une partie en succession / une partie en rachat. Pour ma part, j'ai réinvesti dans la société le patrimoine que mes parents m'ont transmis et j'ai emprunté à titre personnel. Mes frères et sœurs ont touché leur part via une donation. La transmission s'est déroulée sereinement et en bonne intelligence ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Anticiper et communiquer.

La transmission a été préparée bien avant le départ en retraite de mes parents et a été discutée ouvertement en famille, entre toutes les parties prenantes.

Se faire accompagner.

Par des gens qui savent faire : il existe une multitude de pistes économiques et fiscales en fonction de chaque situation. L'idée est d'acheter au bon prix dans un esprit de rentabilité : gagner de l'argent ou plutôt ne pas en perdre. Se faire accompagner permet d'éviter certaines complications à venir ou futures.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le Chêne, pour sa densité, sa qualité, sa forte présence dans nos forêts française et sa forte durabilité à travers le temps. Le chêne est également un bois que nous travaillons au quotidien pour la réalisation de nombreux objets que nous commercialisons à travers le monde : croix, chapelets, étables pour crèche de Noël.. ».

HAGHEBAERT & FRÉMAUX

Entretien avec Guillaume Frémaux

97 SALARIÉS

FABRICANT DE PEINTURES
TECHNIQUES

SAS

Représentant la 5^{ème} génération, Guillaume Frémaux, 45 ans, est à la tête d'Haghebaert & Frémaux depuis 2013.

« AVEC LE REcul, LA PÉRIODE DE TRANSITION A SANS DOUTE ÉTÉ TROP LONGUE »

« Je suis entré dans l'entreprise familiale en 2009 avec l'objectif de prendre la succession de mon père, qui détenait la holding à parts égales avec mon oncle, son associé. Je venais du monde de l'audit après 12 ans passés chez KPMG et je recherchais une entreprise industrielle à reprendre. Au cours d'une discussion informelle, nous avons évoqué la possibilité que je puisse réaliser une évaluation de l'entreprise, en mettant à profit mon expertise de financier. L'évaluation m'a permis d'en connaître un peu plus sur l'entreprise et je leur ai proposé, en toute modestie, de la reprendre, en tout cas de considérer ma demande en priorité le moment venu. Je me suis posé assez rapidement comme un repreneur classique, mon père et mon oncle n'ayant pas reçu d'autres manifestations d'intérêt du côté familial. Je pense qu'ils ont été contents que l'entreprise reste dans la famille ».

Après plusieurs mois de réflexion de part et d'autre, Guillaume Frémaux entre dans l'entreprise fin 2009.

« Avec les évolutions de marché liées à la crise financière 2008, mon père et mon oncle ont vu en moi l'opportunité d'intégrer du sang neuf. Mais il leur semblait important, et j'étais d'accord avec eux, que je puisse bien mesurer les enjeux et les risques de reprendre une entreprise industrielle chimique, qui plus est une PME. J'ai intégré l'entreprise en tant qu'attaché de direction générale, en charge des projets de développement et de prospection vers des secteurs commerciaux non affectés. Puis j'ai pris le poste de direction générale. Nous avons travaillé ensemble tous les trois. Puis s'est posée la question que je puisse monter au capital à part égales avec eux. Au final, la meilleure solution consistait à ce que je devienne actionnaire à 100%, ce que j'ai fait en 2013 au prix de la valorisation externe. Je n'ai bénéficié d'aucun dispositif de transmission particulier mais je reconnais que deux avantages m'ont été toutefois concédés : une facilité de crédit, avec une partie financée par crédit vendeur et non par emprunt bancaire, ainsi qu'un accompagnement bienveillant ».

100% actionnaire, Guillaume prend la fonction de Président. Une longue période de transition se met alors en place ...

« Mon père et mon oncle sont restés respectivement deux et cinq ans dans l'entreprise. La transition s'est très bien déroulée car il y a une bonne entente entre nous. Toutefois, avec le recul, je pense que cette période a sans doute été trop longue. J'ai rapidement pris ma place car je portais les projets de développement mais dans l'esprit des collaborateurs, notamment les plus anciens, ça a créé un flou qui n'était pas nécessaire. Au sein d'un binôme historique, j'étais le numéro 3. Après le départ en retraite de mon père, nous avons été deux ce qui a été plus simple. Je me suis ensuite retrouvé seul à administrer une entreprise qui avait doublé de taille. Il a fallu changer certains principes de management, notamment en autonomisant l'encadrement. J'ai donc accompagné cette évolution avec des moyens adaptés et structuré un comité de direction avec un encadrement plus léger ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Ou plutôt si mon entreprise devait être un arbre - j'aimerais que ce soit un Ginkgo Biloba, arbre à croissance lente mais à la durabilité exceptionnelle (plus de 1 000 ans) ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

La rapidité d'installation du repreneur, quelle que soit la durée de la transition.

Il faut que le successeur / repreneur prenne sa place rapidement afin qu'il n'y ait aucune ambiguïté dans l'esprit des collaborateurs. Il ne doit pas y avoir de situation floue : les collaborateurs doivent savoir vers qui se tourner.

Un déploiement rapide des premières décisions.

Je pense qu'il est important que les équipes sentent très vite que les choses se mettent en place.

Brosser un tableau de l'entreprise le plus réel possible.

Une fois que la transmission est actée, il est important de transmettre tout de suite au successeur les informations les plus précises possibles pour que les sujets difficiles puissent être traités rapidement. A chaque fois qu'on a essayé de minimiser une situation, on a fini par se rendre compte de la réalité. Et chaque mois qui a été perdu à ne pas traiter des sujets sensibles en a aggravé les conséquences.

Faire une évaluation la plus précise possible de la performance des collaborateurs.

Quelle que soit la compétence de l'équipe qui nous précède, la part de jugement personnel sur l'appréciation de la performance des collaborateurs est très forte. Le regard que porte le dirigeant, notamment dans une PME, sur une personne de son équipe n'est pas toujours objective. Une erreur serait de prendre comme argent comptant le feed-back des équipes sortantes : je pense au contraire que le nouveau dirigeant doit très vite se faire son propre avis. Dans 80% des cas, cet avis est le même. Mais pour les 20% restants, il est important de le savoir vite pour réajuster les choses si besoin.

GROUPE BILS DEROO

Entretien avec Jimmy Bils

1 800 SALARIÉS

TRANSPORT ET
LOGISTIQUE

SAS (HOLDING) AVEC UNE DIZAINE
DE SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION
ET UNE SOIXANTAINE DE SCI

Créé par une famille d'entrepreneurs visionnaires, le groupe Bils Deroo se transmet de génération en génération. La 4^{ème} génération est représentée par Jimmy Bils, Président du groupe depuis 2010, entré dans l'entreprise en 1986 comme affrèteur.

« TOUTE MA VIE, J'AI APPRIS AUX CÔTÉS DE MON PÈRE »

« L'actionnariat familial est aujourd'hui détenu par cinq actionnaires : mon père Jacques (actionnaire majoritaire), mon frère Jacky qui occupe les fonctions de directeur des achats, directeur immobilier et gérant de l'activité « contrôle technique », mes deux sœurs qui n'ont pas de rôle opérationnel dans l'entreprise et moi-même. Siègent au comité de direction mon frère et moi ainsi que le directeur général et le directeur administratif et financier du groupe ».

Tout petit déjà, Jimmy Bils passait une bonne partie de ses week-ends et vacances dans l'entreprise. C'est donc naturellement que son père Jacques lui a transmis le flambeau, sans pour autant se retirer totalement des affaires.

« A 77 ans, mon père n'est plus à la direction opérationnelle du groupe mais il reste président du conseil de surveillance. L'entreprise, c'est toute sa vie et sa passion. Il ne participe plus au développement ni aux affaires courantes du groupe mais il surveille, il conseille, il donne son avis. Ainsi, il reçoit tous les nouveaux salariés pour leur raconter l'histoire de l'entreprise, leur donner des conseils et contrôle, entre autres, chaque mois les fiches de paie et cela depuis 60 ans.

Toute ma vie j'ai appris à ses côtés. Il m'a transmis son dynamisme, sa motivation, sa passion, son expérience. Mais j'ai toujours veillé à rester moi-même et j'ai aussi appris à lui dire « non, je ne suis pas d'accord ! ». Ai-je eu du mal à prendre ma place ? Non, car mon père a une confiance totale en moi, il sait ce que je suis capable de faire, il connaît mes points forts et mes points faibles. Ensemble, nous avons traversé une crise interne en 2002 et la crise financière de 2008. En 2010, j'ai décidé de prendre la destinée de l'entreprise en main. Mon père s'entêtait à poursuivre le pilotage de l'entreprise dans la même direction, je lui ai dit : « Stop, laisse-moi faire ! ». J'ai été un peu brutal, certes, j'ai donné un gros coup de balai dans l'entreprise, mais c'était vital ».

Depuis 10 ans, l'entreprise a triplé de taille et de chiffre d'affaires, elle est redevenue rentable, solide et elle est reconnue sur la place. À 55 ans, Jimmy Bils commence à réfléchir à sa propre succession.

« L'entreprise a fêté ses 110 ans en 2021. Bien sûr, nous avons tous envie que l'histoire se poursuive, si possible dans le cadre familial. La question est : avons-nous dans la famille la ou les personnes capables et susceptibles de diriger le groupe ? Je pense que oui mais l'avenir nous le dira. Personnellement je ne forcerai aucune de mes sœurs ou mon frère, ni mes enfants, neveux ou nièces à assurer une telle responsabilité s'ils ne le souhaitent pas ou si j'estime qu'ils n'en ont pas les capacités. Depuis ma naissance, toute ma vie tourne autour de l'entreprise.

Je suis très reconnaissant de l'héritage qui m'a été transmis et que j'ai su pérenniser. A aucun moment je n'ai regretté d'y avoir réalisé tout mon parcours professionnel. Mais quand vous êtes propriétaire et dirigeant de votre entreprise, vous vivez, travaillez et pensez H24 à l'entreprise, votre cerveau est toujours connecté à l'entreprise, vous n'avez aucun répit. Je n'ai pas envie de cette vie-là pour les jeunes de notre famille. Si c'est leur choix, ce sera avec un immense plaisir et dans le cas contraire, je l'accepterai.

Je crois qu'il ne faut pas confondre capital et gouvernance. Je n'ai aucun état d'âme à penser qu'un jour la gouvernance puisse être pilotée par une personne qui n'est pas un Bils avec à ses côtés des représentants de la famille pour l'épauler et/ou via un conseil de surveillance élargi, tant que cela permet d'assurer la pérennité du groupe ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le **Ginkgo Biloba**, un arbre originaire d'Asie. Connu pour ses vertus médicinales, il est très utilisé en médecine chinoise. C'est à la fois un symbole de prospérité, de longévité et de sérénité. La feuille de cet arbre est pour les japonais un signe de sérénité et de tranquillité ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

S'assurer de la capacité et de l'envie du successeur.

C'est un préalable sans lequel la poursuite de l'entreprise est risquée. Il faut parfaitement connaître l'entreprise, son histoire, ses valeurs, ses savoirs faire, ses points forts et ses points faibles.

Savoir bien s'entourer, accorder sa confiance et déléguer.

La compétence, mais aussi et surtout, la cohésion des équipes est essentielle au développement de l'entreprise. Dans une entreprise familiale et multi générationnelle, chacun doit trouver sa place dans l'organisation et respecter l'organigramme, ce qui n'est pas toujours simple en tant qu'actionnaire mais c'est essentiel. Il ne peut n'y avoir qu'un patron au sein des salariés familiaux, seul gage de sérénité, et un comité de direction soudé pour valider les décisions stratégiques et opérationnelles importantes.

Avoir une vision, un projet pour l'entreprise.

Fixer des caps tous les 3-5 ans pour être en capacité d'adapter la stratégie à chaque fois que cela est nécessaire.



GROUPE CAILLE

Entretien avec Bertrand Caille

250 SALARIÉS

TRANSPORT, DÉMÉNAGEMENT,
LOGISTIQUE, ARCHIVAGE ET
CENTRE D'AFFAIRES

SAS (HOLDING) AVEC 8
SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION

Entré aux côtés de son père en 1989, Bertrand Caille a pris la direction de l'entreprise familiale 10 ans plus tard. Une entreprise qui s'est toujours transmise de génération en génération, non sans rebondissements ...

« DÈS LA REPRISE DE L'ENTREPRISE, IL FAUT RÉFLÉCHIR À SA TRANSMISSION. NOUS NE SOMMES QUE DÉPOSITAIRES »

« En 1918, mon grand-père a repris l'entreprise en rachetant les parts de son frère. Mon père y est entré en 1956. Mon grand-père n'a jamais préparé sa succession. Mon père, aîné de 6 enfants, n'ira jamais à l'encontre de cette décision. Au décès de mon grand-père, mon père a hérité de 25% des parts, ses frères et sœurs ont reçu chacun 1/5^{ème} des 75% restants. A cette époque, je poursuis des études d'hôtellerie à Strasbourg, puis une école de commerce à Amiens. En 1989, je fais part à mon père de mon souhait de rejoindre l'entreprise familiale pour travailler avec lui. Il pose des règles claires et m'informe qu'il s'est engagé auprès de ses frères et sœurs pour vendre la société 3 ans plus tard. Elle sera donc mise en vente comme prévu en 1993. Entre-temps, je deviens directeur général et pense le rester, vente ou pas. Finalement, la vente ne se fait pas ».

Peu de temps après, le père de Bertrand Caille est contraint de se mettre en retrait de l'entreprise, laissant à son fils la direction opérationnelle.

« A ce moment-là, je dirige le groupe avec un actionnariat familial composé de mon père et de mes oncles et tantes, ces derniers actionnaires passifs, ayant des attentes personnelles, parfois éloignées des réalités économiques. Après réflexion, je décide de quitter le groupe et de repartir travailler dans l'hôtellerie. J'en informe d'abord mon père puis mes oncles et tantes en leur disant que je quitterai l'entreprise dans 12 mois, le temps d'assurer la transition avec mon successeur. Surpris, ils demandent des explications à mon père qui les leur donne. Deux mois plus tard, un de mes oncles revient vers moi pour m'indiquer que mes cousins ont abandonné l'idée de reprendre l'entreprise et qu'ils n'ont pas trouvé de directeur général pour me remplacer. Il me demande alors si je suis intéressé pour la racheter. Mon père a généreusement accepté de ne pas me vendre ses parts. Nous avons créé une holding et mon épouse et moi avons emprunté à titre personnel pour créer le capital de départ. Comme je travaillais dans l'entreprise depuis 10 ans, les banques me connaissaient et ont accepté de financer le LBO. Toutefois, deux conditions avaient été posées dans la négociation avec mes oncles et tantes : je devais racheter la société d'exploitation et vendre, sous 3 ans, les terrains sur lesquels l'entreprise était installée et qui leur appartenaient, ce qui sera effectué dans les délais ».

En 1999, Bertrand Caille rachète l'entreprise et devient propriétaire du groupe Caille, au terme d'une longue succession qui n'avait été ni prévue ni programmée.

« Comme je m'y étais engagé, j'ai racheté en 2001 un site pour implanter l'entreprise et j'ai vendu tous les terrains qui appartenaient à mes oncles et tantes. Aujourd'hui, je suis propriétaire du groupe à 96% avec mon épouse, les 4% restants étant à des cadres de l'entreprise. La succession à venir se fera de façon différente. Nous avons 4 enfants mais un seul est intéressé, Alexandre, qui a créé au sein du Groupe l'activité Archivage. A 28 ans, il est directeur général du groupe et travaille à mes côtés. Mon souhait serait qu'il devienne PDG dans 5 ou 6 ans et que je puisse me mettre à son service en tant que DG ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Anticiper.

Dès la reprise de l'entreprise, on doit déjà réfléchir à sa transmission. Dès le départ, mes décisions ont toujours intégré cet objectif. Exemple : la mise en place de centres de profits par activités ou la constitution de SCI pour chaque structure immobilière. J'admire et j'adorais mon grand-père avec qui je passais du temps à des activités extraprofessionnelles (violon, jardinage) mais je ne comprends toujours pas pourquoi il n'a jamais voulu aborder le sujet de sa succession avec ses enfants. J'ai eu la chance de travailler avec mon père pendant plusieurs années et ensuite il m'a toujours épaulé, ce qui me laisse à penser que nous avons, ma femme et moi, réalisé un rêve impossible.

En parler en famille.

Mes quatre enfants sont au courant de toute la vie de l'entreprise, nous avons vécu ensemble tous les moments, les meilleurs comme les pires, et ils ont tous connaissance des orientations que nous allons prendre dans le cadre de la succession.

Préparer un nouveau projet.

Il est nécessaire d'accompagner une nouvelle génération à la fois avec une transmission en douceur et avec des ambitions de projets et de développements à venir.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...



« Nous serions un Olivier Olea Europaea et cela pour plusieurs raisons :

- européen
- porteur de fruits
- cet arbre survit dans des conditions difficiles
- nourrit et soigne les hommes
- côté mystique, antiquité, bible, coran
- c'est un arbre d'une extrême longévité
- c'est le prénom, de mon frère, décédé d'une sclérose en plaque, en 2012 ! »

LES SERRES TONNEAU

Entretien avec Jean-Pierre Tonneau

16 SALARIÉS

CONCEPTION ET
FABRICATION DE SERRES

SAS À CAPITALS
FAMILIAUX

Entré dans l'entreprise familiale en 1985, Jean-Pierre Tonneau en est devenu le PDG en 1991 alors que son père souhaitait prendre sa retraite. Il raconte une transmission père-fils sans la moindre anicroche.

« J'AI FAIT CONFIANCE À MON PÈRE »

« Diplômé en 1981 d'une école de commerce et après un an de service militaire, j'ai intégré un grand groupe industriel français, numéro 1 dans son domaine et réalisant 75% de son chiffre d'affaires à l'international. Début 1985, un poste d'encadrement était à pourvoir à Riyad, en Arabie Saoudite et j'étais prêt à partir quand mon père, Jean-Jacques Tonneau, m'a dit : « si tu ne viens pas, je vais peut-être vendre l'entreprise, réfléchis-y ! ». L'idée a fait son chemin dans ma tête et j'ai finalement poussé la porte de l'entreprise familiale le 30 août 1985. J'étais la 4^{ème} génération, et ce n'était pas rien ! Avec les années, j'ai pris conscience de porter la responsabilité d'un passé et d'une longue histoire ».

À cette époque, passer d'un paquebot à une petite barque est pour le futur jeune dirigeant un véritable saut dans l'inconnu.

« Il n'y a eu ni conseil de famille ni conflit. Mon frère était plus jeune de 13 ans et en 1985, la question qu'il reprenne l'entreprise ne se posait pas, il avait 14 ans. Plus tard, quand il a été en âge de travailler, nous avons réglé les modalités de la transmission chez un notaire. Mon frère a reçu une donation correspondant à sa part de l'entreprise. Pour ma part, j'avais pris un gros risque. Recevoir une PME en transmission peut être le meilleur comme le pire. Je savais que si j'échouais, je n'aurais rien. J'ai donc fait confiance à mon père, et c'est ainsi que nous avons travaillé ensemble pendant 25 années, sans qu'il n'y ait eu jamais un mot plus que haut que l'autre. Il restait le patron, le mandataire social ; j'étais salarié, à ma place ».

En 1990, le père de Jean-Pierre Tonneau lui fait part de son souhait de prendre sa retraite. Tout en lui indiquant qu'il viendrait travailler au bureau tous les jours...

« Mon père a travaillé dans l'entreprise jusqu'à 83 ans. La transmission s'est faite de manière très fluide : j'apprenais tous les jours de son expérience, nous étions en phase et j'étais très impliqué. J'étais nu-propriétaire de l'entreprise, mon père en gardant l'usufruit, cela me convenait très bien. Au décès de mes parents, l'entreprise m'a donc été naturellement transmise et j'en ai modifié les statuts pour la passer de SA à SAS ».

Le 1^{er} février 2021, la 5^{ème} génération a fait son entrée dans l'entreprise.

« Nous nous orientons naturellement vers une transmission familiale et je m'en réjouis. Aujourd'hui, mes trois enfants sont âgés de 28 à 32 ans. Il y a un an environ, je leur ai évoqué le sujet très ouvertement afin qu'ils puissent se positionner. Notre fille aînée travaille dans la finance internationale à Genève et notre cadette est médecin oncologue-radiothérapeute. Notre fils Alexis, 30 ans, ingénieur ICAM de formation et sortant d'une expérience professionnelle de quatre ans dans un grand groupe industriel allemand, a toujours été pressenti pour reprendre l'entreprise familiale. L'odeur de l'acier a fait partie de son enfance. De plus, il avait une relation privilégiée avec son grand-père qui pensait déjà très certainement à la transmission. Mon père, Jean Jacques Tonneau, n'ayant pu, du fait de la guerre et du décès prématuré de son père, poursuivre ses études d'ingénieur, a souvent parlé à Alexis de l'intérêt d'une telle formation. La transmission passe donc par le lien entre les générations, elle passe par l'amour inconditionnel, par la confiance, et l'émotion transmise. Lorsque mon père, emmenait Alexis par la main, dans l'atelier, la transmission était déjà en route ».

Cette transmission de génération en génération ne peut se concevoir pleinement sans mentionner le rôle primordial joué par les épouses dans l'entreprise familiale.

« En 1903, lorsque Victorien décède, le contrat de mariage déjà à l'avant-garde pour l'époque, stipulait que l'épouse Mathilde Vronne reprendrait le flambeau et c'est ce qu'elle fit en attendant la majorité de son fils Victor. Puis ce fut Suzanne Vronne, épouse de Victor, qui succéda à son mari, décédé en mai 1945, en attendant l'arrivée de son plus jeune fils, Jean-Jacques Tonneau. Je dois dire aujourd'hui que pour notre génération également, mon épouse Béatrice a toujours été présente lorsque j'en ai ressenti le besoin. Une succession réussie passe donc aussi par une épouse présente. Son rôle est ingrat mais essentiel, c'est un travail de l'ombre. L'épouse doit passer auprès des enfants un message positif concernant l'entreprise familiale. C'est elle qui passe le plus de temps avec eux lorsqu'ils sont jeunes et elle joue donc un rôle majeur dans la transmission. La succession est désormais assurée, la transmission ne peut se faire qu'en douceur. À un moment, il faut savoir se retirer et laisser l'autre prendre ses responsabilités ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais Ginkgo Biloba, pour son incroyable résistance aux pollutions et aux facteurs mutagènes qui lui ont permis de s'acclimater et de survivre à travers les âges et dans tous climats, y compris au bombardement d'Hiroshima, puisque ces arbres bourgeonnaient au printemps suivant la destruction totale de la ville ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Avoir une épouse et des enfants...

... et que nous ayons su leur partager les émotions, les tenir intéressés par l'entreprise, afin qu'ils aient envie d'y travailler et de s'y investir.

Bien organiser les choses.

Recueillir toutes les informations possibles auprès des personnes dont c'est le métier : banquiers, experts-comptables, notaires, etc.

Faire confiance.

Chaque génération a eu ses problèmes. En 2001, alors que je sortais d'une réunion au MEDEF sur l'épineux sujet des 35 heures qui seraient applicables en 2002, je suis retourné un peu dépité au travail. Mon père a eu alors cette réflexion : « Tu sais, moi j'ai eu mai 68, alors je ne sais pas comment tu feras, mais je t'assure que ça ira ! »..

MÉO FICHAUX

Entretien avec Gérard Meauxsoone

250 SALARIÉS

TORRÉFACTION

SAS

En 2012, les familles Meauxsoone et Fichaux ont uni leurs deux entreprises familiales et plus que centenaires : les Cafés Méo, producteur et torréfacteur de café et Fichaux, spécialisée dans la fabrication de produits à marques de distributeur.

« UN CONTEXTE DE GOUVERNANCE QUI SOIT ÉQUILIBRÉ ET BIEN ÉTABLI »

« Cette fusion a été le fruit d'une décision mûrement réfléchie et inscrite dans le droit fil d'une logique commune d'être le premier torréfacteur indépendant en France. A la faveur de ce mariage, Dominique Ruyant et moi-même avons mis en place une gouvernance que nous pourrions qualifier de paritaire, puisque nous assurons l'un et l'autre à tour de rôle la présidence du directoire et la direction générale du groupe. Ainsi, nous avons les mêmes fonctions, les mêmes responsabilités et les mêmes pouvoirs. Le groupe Méo-Fichaux est également composé d'un conseil de surveillance constitué des différents membres de nos familles respectives. L'actionnariat du groupe est réparti entre les deux familles ».

A respectivement 68 et 65 ans, Gérard Meauxsoone et Dominique Ruyant se préparent tout doucement à transmettre le flambeau à la génération suivante...

« Nos enfants respectifs sont issus, pour mon fils, de la 3^{ème} génération de Meauxsoone et pour les enfants de Dominique Ruyant, de la 5^{ème} génération de Fichaux. Ils occupent déjà des responsabilités à des postes clés du groupe comme la digitalisation, les achats ou encore le développement de projets transverses. Pour ma part, rentré dans l'entreprise familiale à l'âge de 22 ans, j'ai connu une transmission inopinée et pas du tout préparée suite au décès brutal de mon oncle avec qui je travaillais depuis quelques années. La transmission à venir aura été bien anticipée, je m'en réjouis pour nos enfants et pour la pérennité du groupe ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais un Hêtre Pourpre.** C'est un arbre majestueux, qui a de l'âge, qui prend de l'ampleur et que l'on distingue au milieu des autres par son feuillage très dense et d'une belle teinte ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Un choix personnel et un désir exprimé.

Cette décision de nous succéder est avant tout un choix personnel de nos enfants qui en ont exprimé le désir en intégrant l'entreprise, certes pas immédiatement s'agissant de mon fils puisqu'il a travaillé avant dans une autre entreprise. Il n'y a jamais eu d'exigence ni de pression de ma part. Je l'informe de tout ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, j'essaie de lui laisser les rênes sur un certain nombre de choses, en étant là en soutien, en conseil, en assistance. J'ai par ailleurs trois filles qui n'ont pas souhaité pour l'instant rejoindre l'entreprise, la dernière étant encore étudiante.

Un contexte de gouvernance équilibré.

Dans une transmission, rien ne doit être laissé au hasard : nous étudions les différentes formules qui seraient les plus adaptées demain. Les deux familles s'entendent bien ce qui n'empêche pas de mettre en œuvre un contexte de gouvernance qui soit équilibré et bien établi.

MILLON

Entretien avec Xavier Millon

20 SALARIÉS

NÉGOCE D'OUTILLAGES ET EPI

SAS

Maréchaux-ferrants pendant la Révolution française, les Millon se sont ensuite tournés vers la ferronnerie d'art, puis la chaudronnerie. C'est dans les années 1960 que l'entreprise Millon ajoute une branche « négociant en outillage de bâtiments ». Deux frères et un cousin, tous les trois de la 5^{ème} génération, sont aujourd'hui à la tête de l'entreprise familiale.

« NOUS SOMMES TROIS DG, CHACUN EST À SON POSTE ET SAIT CE QU'IL DOIT FAIRE »

« Entre 1960 et 1995, l'entreprise a été dirigée par trois frères et sœur, mon père Francis, mon oncle Jean et ma tante Francine. En 1995, mon frère Laurent est entré dans la société en tant que directeur administratif. Mon cousin Philippe est arrivé à la même période pour être responsable de magasin. Quant à moi, de dix ans plus jeune, je l'ai rejointe un peu plus tard comme directeur commercial. Ainsi, nous avons reproduit le trio familial ».

Entre la 4^{ème} et la 5^{ème} génération, la transmission s'est faite naturellement et progressivement...

« En 1995, ma tante a transmis le département finances, achat et gestion à mon frère Laurent. Mon cousin Philippe a repris le magasin géré par son père, Jean. Mon oncle et ma tante sont restés opérationnels dans l'entreprise pendant 5 ans, jusqu'en 2000, mon père un peu plus longtemps. Mon autre frère Fabien devait rejoindre l'entreprise pour s'occuper de l'activité chaudronnerie et fabrication métallique. Il s'est finalement désisté ce qui nous a conduit à céder cette activité en 2012 pour développer la distribution et le négoce d'outillages. C'est à mon arrivée que nous avons accéléré la distribution d'EPI. Nous avons eu de la chance car tout était déjà mis en place et la réputation de la société largement établie. Mon père, qui est resté encore quelques années après le départ de mon oncle et de ma tante, n'est intervenu ni sur le magasin ni sur les achats ni sur la gestion de l'entreprise. Comme il nous faisait entièrement confiance, il nous a laissé gérer les affaires et a commencé à lâcher prise. Nous avons tous travaillé dans l'entreprise pendant nos vacances : ainsi, nous la connaissions parfaitement ».

Philippe, Laurent et Xavier sont aujourd'hui tous les trois directeurs généraux, tandis que Francis Million reste, à 81 ans, Président de la société.

« C'est une présidence d'honneur puisque mon père n'a plus de rôle opérationnel depuis 2005. Aujourd'hui, nous sommes trois directeurs généraux à la tête de l'entreprise familiale. Chacun est à son poste et sait ce qu'il doit faire, tout est clair. Et chacune des décisions est validée à trois. Ce trio est, me semble-t-il, une force pour l'entreprise, il apporte de la souplesse dans l'organisation et dans les prises de décision ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Anticiper.

L'adage « gouverner, c'est prévoir » est exact ! Malheureusement, quand on est chef d'entreprise, on a souvent la tête dans le guidon. Il est indispensable de s'accorder des moments de calme pour prendre de la hauteur et se poser les bonnes questions : dans 5 ans, où en serai-je ? Dans 10 ans, que va-t-il se passer ?

Ne pas inscrire une transmission dans le marbre.

Il faut laisser libre choix aux générations de reprendre ou pas et les laisser vivre, tout en veillant à toujours laisser la porte ouverte. C'est à eux de décider de leur avenir, l'essentiel étant qu'ils soient clairvoyants !

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais un Olivier,** qui me renvoie l'image d'un arbre fort et serein, inscrit dans le temps pour durer mais en même temps donnant des fruits de manière régulière ».



MULLIEZ RICHEBÉ

Entretien avec Bruno Mulliez

47 SALARIÉS

EMBALLAGE INDUSTRIEL ET
PLV EN CARTON ONDULÉ

SAS

Entré dans l'entreprise familiale au début des années 80, Bruno Mulliez a connu une transmission en douceur aux côtés de son père et de son cousin. Il y a 20 ans, il rachète via la holding familiale HBM, animatrice de la société de production Cartonnerie de la Marque (Mulliez-Richebé), les parts de ce dernier et en devient Président. A 63 ans, le temps est venu pour lui de passer le relais à son fils Thomas, âgé de 32 ans.

« JE SUIS TRÈS HEUREUX DE TRANSMETTRE CE PATRIMOINE À MON FILS »

« La holding familiale est détenue par mon épouse, moi-même et nos 5 enfants. J'ai commencé il y a quelques années déjà à évoquer avec les enfants le sujet de la transmission afin qu'ils aient le temps de se positionner, tout en leur précisant que ce n'était surtout pas une obligation ».

Il y a 3 ans, Thomas, 4^{ème} de la fratrie, informe son père qu'il est potentiellement intéressé pour lui succéder.

« Thomas est entré dans l'entreprise il y a 3 ans. Diplômé d'une école de commerce et d'un master en web marketing, il a travaillé avant dans deux entreprises différentes. J'étais heureux qu'il fasse ses armes ailleurs, ce que je n'avais pas eu l'occasion de faire à l'époque, avant d'intégrer éventuellement l'entreprise familiale. Thomas a pris un poste de technico-commercial et a commencé à apprendre le métier. Il nous a apporté son expertise dans le domaine du digital ce qui a notamment permis de redéfinir la stratégie d'acquisition client. Pendant ces 3 années, il a pu mesurer tout ce qui est nécessaire pour prendre une décision : bien connaître le métier, le monde de l'industrie et la technique, savoir penser le marché et avoir une vision globale. Il s'est fait accompagner, à sa demande, par un coach qui l'a aidé à mûrir son projet ».

Ainsi, après être restée informelle, la transmission familiale s'accélère...

« A son arrivée, j'ai instauré un comité de direction avec un cadre associé et Thomas ; cela lui a permis d'être informé des décisions et orientations de l'entreprise auxquelles il participe complètement aujourd'hui. Les salariés ont été très heureux d'apprendre qu'un de mes enfants entrerait dans l'entreprise. Thomas a trouvé sa place, il est apprécié, il est à l'écoute. S'il avait décidé de ne pas poursuivre l'aventure, nous aurions procédé à une vente. Je n'ai pas créé l'entreprise mais je l'ai développée et orientée vers une nouvelle activité, la PLV. J'ai hérité d'un patrimoine que j'ai pérennisé. Je suis très heureux de transmettre ce patrimoine à mon fils ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

**Être compétent
et se montrer légitime.**

Quand on est le « fils de Papa », il n'est pas toujours facile de prendre sa place : il faut prouver qu'on a la compétence pour s'imposer naturellement.

Anticiper.

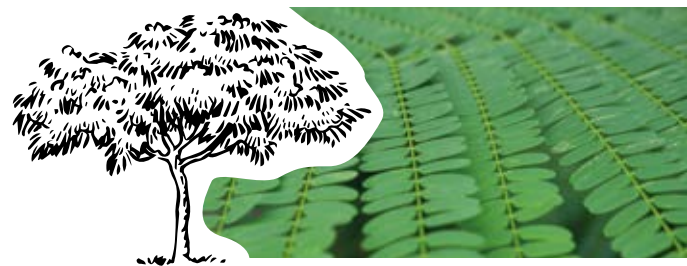
Ce n'est pas dans l'urgence que se font les choses : il faut anticiper et prendre le temps de transmettre.

**Être capable de laisser
la place et de faire confiance
au suivant.**

Je n'ai pas envie d'être celui qui va s'accrocher à tout prix. À un moment donné, il faudra savoir laisser sa place. Il est essentiel que mon successeur sente qu'il a toute ma confiance.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais l'Albizia, un arbre modeste par sa hauteur, qui donne un beau feuillage aéré procurant une ombre légère et suffisante et une floraison en été du plus bel effet ». Idéal pour la Bretagne, ma région de cœur, il s'impose modestement dans le paysage mais paraît incontournable par sa seule présence qui allie l'utile et l'agréable ».



POUCHAIN

Entretien avec Thibault Delepoulle

180 SALARIÉS

MAINTENANCE ET INGÉNIERIE DES RÉSEAUX
ÉLECTRIQUES ; SOLUTIONS DE PROCESS ET
D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ; SOLUTIONS
D'EFFICACITÉ ET DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE
DES ACTIFS INDUSTRIELS ET TERTIAIRES

SAS

« AVOIR LE COURAGE D'ADMETTRE QUE LA SOLUTION FAMILIALE N'EST PEUT-ÊTRE PAS LA MEILLEURE »

« Je terminais mes études d'ingénieur à HEI Lille. Mon père m'a dit : le marché est en pleine mutation, on me propose de racheter, soit tu viens, soit je vends. Je ne m'étais pas jusqu'alors particulièrement intéressé à l'entreprise familiale mais j'avais en moi l'envie d'entreprendre alors j'ai accepté sa proposition. Je suis entré dans l'entreprise en 1993 pendant la crise industrielle, j'ai dû commencer par réajuster l'outil de travail au marché, réduire l'effectif car le marché de l'industrie, qui était notre seul métier à l'époque, s'était effondré. Mon père m'a laissé faire, il m'a laissé beaucoup d'autonomie, il avait confiance en moi. Surtout, il était très soucieux que la transmission se passe bien et conscient qu'on ne pouvait pas se marcher dessus ».

Au départ de son père en 1998, Thibault Delepoulle souhaite recruter en externe un bras droit, mais sans succès. C'est ainsi que son premier frère entre dans l'entreprise, suivi quelques années plus tard du second. Quinze ans plus tard, un partenariat visant à accélérer le positionnement de l'entreprise au regard des mutations du marché n'ayant pas produit les effets escomptés, le dirigeant doit procéder à un repositionnement stratégique de l'entreprise.

« En 2017, mes frères ont quitté l'entreprise ce qui m'a conduit à faire évoluer sa structure actionnariale et sa gouvernance. Pouchain SAS est redevenue une société indépendante, intégralement détenue et contrôlée par ses dirigeants. Je suis donc aujourd'hui président de la SAS, qui est dirigée par un directeur général associé, Éric Vandenbulcke ».

À 55 ans, Thibault Delepoulle a commencé à envisager sa propre succession...

« Mon père a toujours beaucoup travaillé, l'entreprise était toute sa vie, mais jamais il ne nous a conditionné ni mis une quelconque pression pour que nous entrions à notre tour dans l'entreprise. Par exemple, il ne voulait pas que j'y fasse des jobs d'été ou mon stage de fin d'études. J'ai trois filles, âgées d'une vingtaine d'années, et j'agis de la même manière avec chacune d'entre elles. C'est la pérennité de l'entreprise par rapport à son marché qui est ma priorité. Mon devoir, c'est de permettre à l'entreprise d'être la mieux armée possible face aux enjeux et mutations d'aujourd'hui. Et je pense que plus l'entreprise est grande, plus la transmettre intra-familialement est difficile car les cartes sont brouillées par la dimension affective. Je souhaite que mes filles soient autonomes et qu'elles fassent leurs propres choix : jamais je n'imposerai un choix par défaut. Ce choix doit être mûri, réfléchi et partagé par tout le monde ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

**Accorder sa confiance au
successeur.**

Savoir bien s'entourer.

Le successeur / repreneur doit s'entourer de personnes bienveillantes, qui ont le souci de l'entreprise, et aussi de personnes compétentes. Le bras droit de mon père était un très bon technicien, il m'a beaucoup transmis et appris avec bienveillance et sans jalousie quelconque.

**Avoir le courage et l'honnêteté
intellectuelle d'admettre que la
solution familiale n'est peut-
être pas la meilleure.**

Ma seule préoccupation est de garantir la pérennité de l'entreprise. Transmettre à ses enfants nécessite que les planètes soient bien alignées : âge du dirigeant, âge des enfants, équité au sein de la fratrie, compétences et appétences pour l'entreprise. Parfois, elles ne le sont pas... Et dans ce cas, il peut être très dangereux de vouloir persévérer coûte que coûte sur une transmission uniquement familiale.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Olivier non seulement pour sa longévité exceptionnelle (en millier d'année) et sa capacité à vivre et grandir en terrain hostile mais aussi parce qu'il symbolise la paix, la force et surtout la confiance ! ».



RABOT DUTILLEUL

Entretien avec François Dutilleul

1 000 SALARIÉS

ENTREPRENDRE,
CONCEVOIR, CONSTRUIRE

SAS À CAPITALS
FAMILIAUX

Président de l'entreprise depuis 2013, François Dutilleul est entré dans l'entreprise familiale en 1998. Arrière-petit-fils de Barthélémy Dutilleul, fondateur de la société avec Henri Rabot, il représente la 4^{ème} génération des actionnaires familiaux. Rabot Dutilleul est aujourd'hui détenue à 90% par la famille Dutilleul et à 10% par ses collaborateurs.

« NOUS AVONS LA CHANCE D'AVOIR HÉRITÉ D'UNE VRAIE CULTURE ENTREPRENEURIALE »

« Après une première expérience dans l'ingénierie ferroviaire puis autoroutière, j'ai rejoint l'entreprise familiale en 1998 avec une envie forte d'y travailler, étant empreint de sa culture depuis mon enfance. L'entreprise cherchait à recruter des ingénieurs pour assurer son développement, c'était pour moi une formidable opportunité de la rejoindre et de me former aux différents métiers qu'elle offrait. J'ai eu un parcours riche et varié qui m'a permis d'appréhender l'entreprise dans sa globalité ».

Le directoire de l'entreprise est alors co-piloté par 3 actionnaires familiaux : Jean-François Dutilleul (père de François) et ses deux beaux-frères Jean-Pierre Sternheim et Jean-François Craye. Tous trois avaient indiqué qu'ils quitteraient leurs fonctions à l'âge de la retraite, ce qui fut fait au cours d'une transmission réalisée par étapes.

« En 2012, je suis entré au directoire et un an plus tard j'en ai pris la présidence. Pour faciliter la transmission, la 3^{ème} génération avait mis en place une gouvernance particulière avec la constitution d'une holding de pilotage de la stratégie de l'entreprise qui elle-même contrôlait une holding de pilotage de la direction opérationnelle du groupe. En agissant ainsi, la 3^{ème} génération laissait les rênes du pilotage opérationnel à la 4^{ème} génération tout en restant très impliquée sur la vision stratégique du groupe et très active dans ses réseaux. Nous avons fonctionné ainsi pendant 5 ans, puis la 3^{ème} génération a progressivement rejoint le Conseil de l'entreprise, qu'elle a fini par quitter fin 2020, pour laisser complètement la place à la 4^{ème} génération ».

En prenant les rênes du groupe, la 4^{ème} génération représentée par François Dutilleul, son frère Éric et leurs cousins germains Pierre Craye et Frédéric Sternheim décident de faire évoluer le système de gouvernance.

« Nous avons rapidement décidé de travailler tous les quatre en équipe, c'est ainsi que nous nous sommes donné ce nom de code, repris en interne : « la G4 » pour la Génération 4. La gouvernance de Rabot Dutilleul s'organise désormais avec un Conseil dans lequel on retrouve la G4 qui remplit le rôle de bureau du Conseil. Composé de 6 membres, le Conseil accueille des personnalités extérieures à l'entreprise et aux actionnaires familiaux. Comme la génération précédente l'avait fait, nous nous sommes effectivement entourés en toute transparence d'experts qui nous apportent beaucoup par leur expérience et leur vision extérieure à l'entreprise. Le Conseil représente les actionnaires, organise la stratégie en donnant les grandes orientations, et agit tel un effet miroir pour la direction opérationnelle. En matière d'animation de la direction, nous avons également créé un Comex qui est constitué des directeurs généraux des principales filiales et services centraux ».

L'actionnariat familial est principalement réparti entre 3 familles, soit une quinzaine de personnes, membres de la 3^{ème} et 4^{ème} génération.

« Les actionnaires familiaux se réunissent une fois par an lors de l'assemblée générale que nous animons avec l'intention d'entretenir l'*affectio societatis*. Nous organisons également des rencontres plus régulières pour informer et sensibiliser

aux enjeux présents et futurs, notamment les plus jeunes, et essayer de construire une vision d'ensemble et d'avenir. Les difficultés économiques de ces dernières années ont montré à quel point ce système de gouvernance était efficace et robuste. Il nous a permis de garantir la cohésion du groupe et notre capacité à prendre des décisions délicates comme ce fut le cas en 2020 avec la cession de Nacarat, décision qui était nécessaire pour la pérennité de l'entreprise et la préservation des emplois ».

Ce système de gouvernance est aussi un signal fort envoyé par la famille aux salariés du groupe.

« Les collaborateurs de l'entreprise sont attachés aux valeurs de l'entreprise familiale et ils nous le disent. Comme nos prédécesseurs, nous symbolisons tous les quatre le caractère familial de l'entreprise qui constitue son ADN. Nous avons la chance d'avoir hérité d'une vraie culture entrepreneuriale, qui nous passionne et nous unit. Nos collaborateurs considèrent que c'est un des points forts de l'entreprise ».

Qu'en est-il de l'entrée de la 5^{ème} génération dans l'entreprise ?

« Nos enfants ont aujourd'hui entre 5 et 22 ans, la question de leur entrée dans l'entreprise est donc encore prématurée. D'autant que nous avons encore tous les quatre des projets de développement, de rebond, de création de nouvelles activités pour les prochaines années. Toutefois, nous avons commencé à convier les plus âgés d'entre eux aux réunions d'actionnaires pour leur parler de l'entreprise, développer en eux cet *affectio societatis* et leur donner envie, qui sait, de perpétuer cette belle aventure familiale ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Tilleul comme ceux qui ornent l'entrée de notre siège social, et en référence à notre nom de famille bien sûr ! ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Anticiper la transmission.

Clarifier les choses le plus tôt possible avec toutes les parties prenantes. Le fait que nos organisations soient formalisées, comprises et communicables est un gage de réussite.

S'inspirer de ce qui se fait ailleurs

Appliquer les bonnes pratiques de gouvernance telles qu'elles existent dans les entreprises familiales ou dans les grands groupes.

Savoir s'entourer.

Piloter un processus de transmission parfois rempli d'incertitudes et d'aléas n'est pas une évidence ni une science exacte. Incité par mon père, j'ai eu la chance très tôt dans mon parcours de formation d'intégrer des réseaux de dirigeants (CJD, APM) qui m'apportent encore aujourd'hui une ouverture précieuse sur l'extérieur. Enfin, il est certain qu'une transmission « partagée » rend les choses plus faciles à porter ...

ROUZÉ

Entretien avec Grégory Rouzé

35 SALARIÉS

RÉNOVATION, ENTRETIEN ET
CONSTRUCTION DE BÂTIMENTS

SAS

Descendant d'une génération de bâtisseurs, Grégory Rouzé (8^{ème} génération) est entré dans l'entreprise au début des années 2000 aux côtés de son père.

« AVEC MON PÈRE, LA TRANSMISSION S'EST FAITE NATURELLEMENT »

« Au départ, je venais dans l'entreprise familiale un jour par semaine tout en poursuivant mes études de droit. La fibre familiale et entrepreneuriale m'a rapidement conquis et je suis venu plus fréquemment pour ne plus la quitter ! À l'âge de 21 ans, j'ai arrêté mes études pour travailler pleinement dans l'entreprise. J'ai démarré avec un poste d'aide-mètreur puis je suis devenu aide-conducteur de travaux. En parallèle, j'ai suivi une formation « mètreur et conducteur de travaux » en alternance pendant deux ans pour apprendre le métier. J'ai fait pas mal de terrain et acquis de l'expérience avant de reprendre la direction de l'entreprise, aux côtés de mon père ».

Officiellement en retraite depuis juin 2016 mais pas encore soldée et Président, Antoine Rouzé garde un œil avisé sur les affaires, en pleine confiance et entente avec son fils.

« La transmission s'est faite très naturellement entre nous. Avant que mon père parte officiellement en retraite, je dirigeais déjà les équipes depuis quelques années. Les salariés savaient donc à qui se référer. J'ai pris ma place naturellement et facilement. Mathieu, mon cousin, travaille dans l'entreprise depuis quelques années en conduite de travaux et suivi des équipes. Il s'implique beaucoup et il est devenu en quelque sorte mon bras droit, un vrai soutien au quotidien ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Bonne entente et communication.

Il y a forcément des échanges avec divergences de temps en temps entre mon père et moi car nous sommes deux personnalités de caractère mais qui en réalité se ressemblent beaucoup.

Respect et confiance.

Mon père m'a fait confiance, je l'écoute et le respecte énormément.

Envie et rigueur.

Pour Antoine Rouzé, Président de la société Rouzé, la transmission d'une entreprise demande du temps, de la volonté, une certaine clairvoyance, le partage, l'envie, la rigueur. Tous ces points contribuent à sa réussite.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Cèdre, arbre de grande hauteur, et de verticalité, il peut durer dans le temps. Bois imputrescible ».

SARL DURINCK

Entretien avec Olivier Durinck

8 SALARIÉS

MÉCANIQUE GÉNÉRALE

EURL

Olivier Durinck gère depuis 2000 l'entreprise familiale créée par son arrière-grand-père.

« TRANSMETTRE, C'EST AUSSI GARDER LA CONFIANCE DE SES CLIENTS ET DE SES ÉQUIPES »

« Je suis entré dans l'entreprise en 1987 en tant que chef d'atelier. Pendant 13 ans, mon père m'a formé notamment au management des équipes et à la relation commerciale. La transmission s'est faite dans la durée et de manière très naturelle ».

A son départ en retraite, le père transmet l'entreprise à ses 2 enfants. Olivier, devenu gérant en 2000 crée une EURL et rachète 75% des parts de la SARL, tandis que sa sœur Isabelle hérite de 25% des parts.

« Le montage financier qui nous a été conseillé à l'époque est celui d'une société en holding active. L'EURL active fait payer une prestation à la SARL. Ce schéma actif est plus avantageux sur le plan fiscal. Quand on transmet une entreprise, il y a des droits de succession sur le patrimoine productif. Le potentiel de développement de l'entreprise a été divisé par deux lors de la transmission. Et comme nous avons toujours préféré ne pas sortir les dividendes pour pouvoir réinvestir, nous avons été lourdement imposés ».

A 55 ans, Olivier Durinck commence à envisager sa propre succession en vue d'un départ à la retraite qu'il souhaite d'ici 7 à 10 ans.

« Mes enfants m'ont indiqué qu'ils ne souhaitaient pas travailler dans l'entreprise. Ma première préoccupation est donc de pérenniser l'entreprise. Pour que la société perdure, l'idéal serait de la transmettre à un de mes salariés. On s'oriente donc plus vers une passation de flambeaux que vers une cession mais nous n'en sommes qu'aux balbutiements... »



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Transmettre en douceur.

Transmettre une entreprise, c'est aussi savoir garder la confiance de ses clients (parfois fidèles depuis 50 ans) et de ses équipes. Pour y parvenir, il faut que la transition puisse se faire en douceur. Une nouvelle personne qui arriverait avec de nouvelles méthodes dans l'intention de tout révolutionner risque de faire fuir le personnel et les clients.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le Peuplier : il peut plier mais ne rompt pas face aux éléments naturels tout comme pour devenir une entreprise centenaire, il faut constamment s'adapter aux évolutions technologiques et aux événements sociétaux et économiques pour traverser le temps ».

STOCK LOGISTIC

Entretien avec Arnaud et Hugo Stock

70 SALARIÉS

TRANSPORT ET LOGISTIQUE

SAS

Dans la famille Stock, il y a Arnaud, 56 ans, 5^{ème} génération de Stock, aux manettes de l'entreprise depuis 1988, et son fils Hugo, 25 ans, entré dans l'entreprise en août 2018 dans le cadre d'un contrat en alternance. Les deux hommes veillent désormais ensemble aux destinées de l'entreprise familiale.

« PRENDRE LE TEMPS DE TRANSMETTRE »

« Mon grand-père et mon père, respectivement la 3^{ème} et la 4^{ème} génération de Stock, ont travaillé jusqu'aux derniers jours de leur vie. Il faut rappeler qu'à cette époque-là, l'entreprise c'était toute leur vie. Les loisirs étaient plus rares et leur périmètre restreint à leur ville, leur quartier, leur entreprise. J'admire cette abnégation mais je ne suis pas tout à fait dans le même état d'esprit aujourd'hui. Pourtant, j'admets volontiers que l'entreprise et la vie personnelle ne font qu'un car l'entreprise est au cœur de notre vie au quotidien ».

En 2018, alors qu'il a plutôt en tête l'idée de céder l'entreprise à une personne tierce, le moment venu, le chef d'entreprise perçoit chez son fils Hugo, et contre toute attente, un intérêt naissant pour les affaires familiales.

« Rien ne laissait présager qu'Hugo allait rejoindre l'entreprise familiale puisqu'il se destinait plutôt à être architecte paysagiste. En 2018, nous avons réalisé une croissance externe qui a nécessité un surcroît d'activité ponctuel. J'ai demandé à Hugo s'il était disposé à venir nous aider sur un temps limité ».

« Je suis venu travailler dans l'entreprise pendant 2 mois. J'ai été immédiatement séduit par l'entreprise, son ambiance, ses projets, la relation de confiance et de proximité qu'elle entretient avec ses clients. En août 2018, à la suite de ce coup de main ponctuel, j'ai intégré l'entreprise dans le cadre d'une alternance et en juillet 2020 je signais mon CDI ».

Titulaire par ailleurs d'une licence en management d'entreprise à l'IAE de Lille, le jeune homme prend rapidement des responsabilités dans l'entreprise.

« Très vite, Hugo a eu à gérer l'exploitation transport. Il y avait une équipe en place, il l'a intégrée et y a fait ses armes. Plus récemment, sa mission s'est étoffée puisque je lui ai confié la responsabilité d'un de nos sites logistiques.

« Quand j'étais enfant, je venais souvent voir mon père au bureau aussi certains collaborateurs me connaissaient depuis longtemps. J'ai dû montrer que je savais travailler et qu'ils pouvaient me faire confiance ».

A 56 ans, Arnaud Stock sait qu'il a le temps de transmettre et entend bien le prendre. De son côté, Hugo, sait qu'il devra un jour prendre « la place du chef », un rôle qu'il apprend peu à peu.



SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais le Noisetier** parce que, depuis sa base, partent de multiples branches qui donneront de bons fruits. Je suis convaincu que l'entreprise doit compter sur sa base, son équipe, la meilleure possible, pour pouvoir apporter la meilleure qualité à ses clients. De plus, le noisetier est le symbole de la prospérité ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Prendre le temps de transmettre.

Laissons le temps au temps ! Quand on veut faire une transmission familiale en bonne intelligence, il faut deux éléments essentiels : une bonne entente entre le père et le fils et le temps nécessaire pour prendre les étapes une à une et calmement. Il n'y aura pas de succession brutale, tout se fera doucement et naturellement.

Transmettre sans tabou, sans gêne et sans frein.

En famille, on parle de tout, du bien comme du mal et surtout de l'argent avec un grand A. Les problèmes familiaux et de succession sont toujours liés à un manque de communication. Chez nous, le sujet est ouvert et il y a une volonté d'équité de ma part envers mes trois enfants. Tout cela est très clair.

Avoir la même vision entrepreneuriale.

Et une volonté d'entreprendre dans la continuité. Je pense qu'Hugo n'est pas différent de moi et qu'il entend rester dans la continuité de l'entreprise familiale selon un modèle qui fonctionne plutôt bien et qui repose sur des valeurs fondamentales : le sens du service, la qualité et l'écoute des clients comme des collaborateurs.

Acquérir la confiance par le travail.

Hugo est responsable d'un centre de profit et doit rendre des comptes au même titre que les autres responsables dans l'entreprise. Je le traite comme un autre salarié, même si je suis peut-être plus exigeant avec lui. Gérer une entreprise est une bataille au quotidien, rien n'est jamais acquis, le voir et le vivre est une expérience très formatrice pour moi.

CHAPITRE 2

L'ENTREPRISE SORT DE LA FAMILLE

« Aboutissement ou crève-cœur, vendre son entreprise, ça se prépare »

83 % des entreprises françaises sont des entreprises familiales selon un rapport récent de l'Institut Montaigne. Faute d'une transmission suffisamment préparée et réussie, nombreuses sont celles qui disparaissent ou sont vendues à des repreneurs extérieurs, mais le rapport de l'institut Montaigne ne précise pas le nombre de dissensions familiales qui en découle...

La transmission de l'entreprise familiale est en effet un sujet sensible au sein des familles concernées, surtout quand la rupture survient brutalement à la suite d'un aléa. C'est ainsi que des entreprises qui se sont transmises de génération en génération changent de main, suite au décès brutal de leur dirigeant, en l'absence de descendance directe ou encore parce que les héritiers ont souhaité poursuivre un chemin professionnel différent. Dans ce cas précis de sortie de l'entreprise de l'univers familial, on touche à une dimension affective pour le dirigeant, surtout s'il était le fondateur de la société.

La préparation de la succession d'une entreprise familiale est donc un enjeu crucial, et elle doit être envisagée collectivement le plus en amont possible. En effet, quelle que soit la taille d'entreprise, ne pas préparer ou anticiper sa cession risque de fortement la pénaliser, de pénaliser ses dirigeants actionnaires cédants, et plus globalement tout l'environnement familial. Pour éviter cela, les dirigeants doivent donc aborder le sujet de la transmission de l'entreprise comme un sujet stratégique, et savoir s'entourer des bons conseils. Trop souvent accaparé par les affaires courantes, on oublie en effet de prendre le temps nécessaire pour envisager l'avenir. A qui transmettre ? A quel moment ? Par cession ou transmission ? Par l'intervention d'un fonds d'investissement ? Un dirigeant ne peut répondre seul à ces questions qui, pour certaines, nécessitent un éclairage expert et un haut niveau de technicité quand il s'agit de montages financiers.

Qu'il choisisse de se tourner vers ses conseillers habituels (notaire, avocat, banquier) ou vers les ingénieurs financiers de notre Banque d'Affaires régionale - JPM Banque d'Affaires - le dirigeant trouvera une oreille attentive qui saura l'écouter, le conseiller, le guider, l'aider à faire le meilleur choix possible pour la pérennité de son entreprise, et pour lui-même. Car vendre son entreprise, qu'on l'ait créée, héritée ou rachetée, c'est toujours une rupture de vie, certains diront même un deuil.

Stéphanie MALYSSE
JPM Banque d'Affaires



MARBRIERIE SLOSSE

Entretien avec Antoine Leproux

16 SALARIÉS

MARBRIER

SAS

Le 9 mars 2020, Antoine Leproux rachète Slosse, une institution à Orchies, à deux cousins issus de la 4^{ème} génération. A 38 ans, ce jeune entrepreneur parisien issu de l'univers du luxe réalise ainsi son rêve : avoir sa propre entreprise.

« IL FAUT AVOIR L'HUMILITÉ DE SE DIRE QU'ON NE CONNAÎT RIEN »

« Diplômé d'une école supérieure de commerce, j'ai toujours eu envie soit de diriger une filiale d'un grand groupe soit d'avoir ma propre entreprise. C'est la deuxième option qui s'est imposée à moi. Afin de définir une cible, j'ai établi des critères qui correspondaient à ma personnalité, à ma vision des choses et à mes valeurs. Puis, je me suis plongé dans mes cours d'école de commerce pour une remise à niveau sur certains sujets : finances, comptabilité, contrôle de gestion notamment. En parallèle, comme le monde de la reprise d'entreprise m'était inconnu, j'ai voulu me faire accompagner. Finalement, cet accompagnement n'a pas été à la hauteur de mes attentes et je me suis débrouillé tout seul grâce à ma volonté, à ma conviction et à une équipe constituée d'un expert-comptable, d'un avocat et d'un conseiller financier. Ces mêmes personnes qui participent aujourd'hui au développement de l'entreprise et grâce à qui j'ai pu avancer tout seul dans le couloir si long et parfois nébuleux du parcours de reprise ».

Après avoir analysé une centaine d'entreprises et approché une trentaine d'entre elles, Antoine Leproux s'apprête à signer un protocole de vente avec une marbrerie de la région lyonnaise. Quand 24 heures avant le closing, le cédant renonce brutalement...

« Il avait changé d'avis et refusait de me vendre la société. Je suis reparti de zéro. Comme il ne me restait plus qu'un an de chômage, une vraie course contre la montre a commencé. Quand on rachète une entreprise, on est très chronométré : deux ans de chômage, ça passe très vite. Pendant cette période, je ne me suis pas accordé un seul jour de vacances. J'ai trouvé l'entreprise que j'allais racheter alors qu'il ne me restait plus qu'un mois d'allocations ! ».

Un jour, il apprend en effet qu'Henri Slosse cherche à céder son entreprise.

« J'ai découvert cette société qui correspondait exactement à mes aspirations : une entreprise avec une histoire et un savoir-faire ancestral. J'ai visité l'entreprise et rencontré les cédants en avril 2019. Au terme d'une négociation d'environ 1 an, nous avons signé le protocole de vente. Je suis originaire de Tours, je vivais à Paris et j'ai fait le choix de poser mes valises dans le Nord. Quand on rachète une entreprise, on rachète surtout un modèle économique avant une zone géographique, même si cela implique de gros changements de vie ».

Un an plus tard, Antoine Leproux rachète Slosse qu'il est hélas contraint de fermer une semaine plus tard, à l'annonce du premier confinement.

« Malgré ce timing compliqué, j'ai réussi à obtenir la confiance et l'adhésion des équipes en leur parlant humblement et en toute transparence. Ainsi, ils ont su dès le départ que j'avais mis toute ma vie dans cette entreprise et que j'allais tout faire pour qu'elle perdure. D'emblée, ça a créé un climat de confiance ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Vous êtes le seul à pouvoir définir votre projet.

Identifier des critères extrêmement précis, personne ne peut le faire à votre place. Les miens étaient clairs : une entreprise à potentiel de développement avec un savoir-faire identifié, un climat social familial et un cédant qui partait en retraite sans repreneur.

Savoir s'entourer des bonnes personnes.

Pour moi, une équipe restreinte de 5 personnes tout au plus. J'ai constaté que dans ce qui est un véritable parcours du combattant, il y a peu de gens qui veulent réellement vous aider, et surtout pas les « institutionnels » comme Pôle emploi.

De l'humilité et beaucoup de travail : apprendre, encore apprendre, toujours apprendre...

Il faut avoir l'humilité de se dire qu'on ne connaît rien, ni l'historique de l'entreprise, ni les salariés, ni les clients, ni les fournisseurs, ni les machines. Tout est à apprendre. Dans la négociation, il était convenu que je garde un des deux cédants à mes côtés pendant 18 mois. En réalité, j'ai tout appris sur le tas.

Avoir la foi et un grain de folie...

Une personne qui veut racheter une entreprise aujourd'hui, si elle n'a pas la foi, voire la conviction et le grain de folie nécessaire, n'y arrivera pas.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais le Platane** : résistant au froid, peut vivre jusqu'à 4 000 ans, il symbolise mon état d'esprit et mon caractère : croire toujours en ses projets, n'écouter que soi et aller au bout de ses convictions, quel que soit son âge et l'ampleur de son projet ».



LES GRAINES BOCQUET

Entretien avec Hervé Delcourt

27 SALARIÉS

PRODUCTION, CONDITIONNEMENT ET DISTRIBUTION DE GRAINES ET SEMENCES

SARL

« REPRENDRE UNE ENTREPRISE, C'EST UNE AFFAIRE DE RENCONTRE »

« Dès le départ, j'avais formulé le choix de racheter une entreprise et non pas d'en créer une. Suite à une information qui m'avait été transmise par mon réseau, j'ai tenté une approche directe avec Thierry Bocquet, héritier de la 4^{ème} génération, qui cherchait à céder l'entreprise familiale. Entre la 1^{ère} visite dans l'entreprise et la signature de l'acte le 15 mai 2014, 1 an à peine se sera écoulé ».

S'en suit une période de transition de 6 mois entre le cédant, héritier d'une entreprise familiale et centenaire, et le repreneur qui transforme l'entreprise de SA en SARL et en devient gérant non salarié.

« J'avais souhaité que Thierry Bocquet m'accompagne pendant 6 mois et à mi-temps. Comme notre métier est saisonnier, 2 ou 3 mois me semblaient trop courts. Le fait qu'il soit à mi-temps m'a permis de prendre le poste et mes marques plus rapidement, ce qui n'était pas évident en raison du caractère familial et centenaire de l'entreprise. Il faut savoir que les bâtiments dans lesquels nous sommes installés abritaient la ferme de ses grands-parents. Cet aspect affectif était à prendre en considération. Mais nous avions tous deux des profils ultra complémentaires, ce qui m'a beaucoup aidé dans cette phase de transition ».

La reprise d'une entreprise est une histoire d'argent et de chiffres mais aussi et surtout une histoire d'hommes, une affaire de rencontre.

« Thierry Bocquet avait connu auparavant deux échecs de rachat. Quant à moi, c'était mon 3^{ème} dossier de reprise. Je commençais à maîtriser le processus d'achat, la psychologie du vendeur, etc. Nous avons mis l'un et l'autre de l'eau dans notre vin. Au final, je pense que nous étions tous les deux matures, lui pour vendre, moi pour acheter. D'ailleurs, pour l'anecdote, à la suite d'un bel article paru récemment dans la presse régionale, il a été le premier à m'adresser un SMS pour me féliciter... »

Âgé de 52 ans, Hervé Delcourt réfléchit déjà à sa propre succession...

« J'aimerais céder l'entreprise aux alentours de 60 ans. Toutes les portes sont ouvertes y compris à mes enfants ... »

En 2014, Hervé Delcourt rachète la société Graines Bocquet aux héritiers de la famille Bocquet. Pour cette opération, il fait le choix d'être accompagné par un expert-comptable et un notaire spécialisé dans les reprises d'entreprise.

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Être bien accompagné dans ses démarches.

Avant de reprendre une entreprise, il faut cibler un secteur d'activité, une taille d'entreprise, une localisation mais aussi une fourchette de prix pour le rachat. Se faire accompagner par des experts dans ses démarches est nécessaire pour avoir une vision globale du marché. Outre un expert-comptable, je suis passé par un notaire spécialisé dans les reprises d'entreprises et dont la maîtrise de tous les aspects juridiques et comptables de la cession m'a été précieuse.

Avoir le soutien des banques, c'est mieux !

N'ayant pas d'expérience en tant qu'entrepreneur, les banques ne me connaissaient pas. De plus, elles étaient peu enclines à prêter de l'argent car l'entreprise n'était alors pas en très bonne santé. Il a fallu batailler, les séduire ! 8 ans plus tard, j'ai fait mes preuves, je suis très bien noté à la Banque de France et si je veux investir, je sais que je n'aurai désormais aucun souci.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais le Chêne** pour représenter la longévité et solidité ».



LOOTEN

Entretien avec Éric Mériaux

140 SALARIÉS

GROSSISTE EN FOURNITURES INDUSTRIELLES
ET ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION

SAS

En 2008, Charles-Henri Looten désintéresse tous les actionnaires familiaux et s'associe avec Éric Mériaux, entré quatre ans plus tôt au directoire en tant que directeur financier.

« NOUS SOMMES DES PASSEURS DANS LA VIE DE L'ENTREPRISE »

« En 2004, la 9^{ème} génération de Looten s'apprêtait à entrer au capital de l'entreprise. Comme j'étais à l'époque consultant extérieur en fusion/acquisition, j'ai proposé à la famille d'organiser cette transmission en interne. L'idée était de m'associer avec Charles-Henri Looten pour racheter les titres au reste de la famille. Ayant été adoubé par le conseil de surveillance pour mener à bien ce projet, je suis rentré au directoire comme directeur financier. Charles-Henri était président du directoire mais il n'avait pas d'actions : elles étaient toutes détenues par son père et plusieurs autres membres de la famille, soit une dizaine d'actionnaires familiaux. Finalement, rien ne s'est passé comme prévu et la transmission s'est faite dans la douleur à tel point que nous avons conclu le transfert des titres en 2008 après 4 ans de débats, de négociations, d'accords puis d'annulations, de remises en cause du contrat, etc. Pendant tout ce temps, il a fallu apaiser des tensions familiales exacerbées par l'arrivée d'autres concurrents potentiels à la reprise ».

Charles-Henri Looten et Éric Mériaux en profitent pour faire évoluer la gouvernance de l'entreprise.

« L'entreprise était composée d'un conseil de surveillance qui fixait la stratégie (actionnaires familiaux et personnalités externes) et d'un directoire pour gérer l'entreprise au quotidien. Dans un souci de simplification, nous avons transformé la structure en SAS, avec à sa tête un président, Charles-Henri Looten à l'époque, et un DG, moi-même. Il n'y avait donc plus que deux actionnaires qui se trouvaient être les deux membres du directoire ».

Fin 2013, Éric Mériaux rachète les parts de Charles-Henri Looten, parti en retraite en 2012, et associe à hauteur de 30% son directeur général, Aurélien Humbert, arrivé dans l'entreprise en 2011.

« Cette 2^{ème} transmission s'est effectuée cette fois très facilement et sans changement juridique : je suis devenu président et je me suis associé avec Aurélien Humbert, qui était arrivé en 2011 pour redresser une grosse filiale du groupe, Metal Artois. C'est avec lui que j'ai bâti ce projet de transmission. La reprise avait été préparée de longue date : j'avais rédigé avant le rachat à la famille un pacte d'actionnaires avec Charles-Henri Looten qui prévoyait la répartition de nos charges, les modalités de séparation en cas de rupture, et la formule de valorisation de l'entreprise au moment de sa sortie. Cette fois, les règles étaient parfaitement établies, et tout s'est passé comme prévu ».

Âgés respectivement de 54 et 40 ans, Éric Mériaux et Aurélien Humbert ont engagé aujourd'hui la réflexion de leur propre succession...

« Nous sommes tous les deux des passeurs dans la vie et la construction de l'entreprise. Nous l'avons pérennisée en la faisant grandir par des opérations de croissance externe. Nous ferons une vente groupée le moment venu afin de clôturer cette aventure entrepreneuriale commune ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un **Chêne** symbole de force et robustesse à travers les temps ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Être d'accord sur les objectifs et sur la stratégie.

Pour que ça marche bien, il faut savoir où l'on va, avoir un projet net et respecter la feuille de route.

Être parfaitement clair.

La transparence est inhérente au mode de fonctionnement. Écrire un pacte d'actionnaires permet de mettre les idées au clair et de ne pas laisser de place au doute.

Prévoir tous les cas de séparation possibles.

Dispute, décès, maladie, changement de vie, départ en retraite : tout doit être borné ! Écrire les choses évite tout conflit futur et toute mauvaise entente qui peuvent porter à terme un préjudice grave à l'entreprise. Et puis s'il arrive quelque chose à l'un ou l'autre des associés, il faut que celui qui reste soit en capacité de prendre les décisions qui s'imposent.

Être associé, si possible avec quelqu'un de plus compétent que soi...

Ironie de l'histoire : j'ai été élevé avec l'idée qu'il ne fallait pas être associé, or j'ai passé ma vie à m'associer ! Sans être trop nombreux dans la décision, être deux procure une force supplémentaire. C'est une richesse et une garantie de pérennité et de dynamisme pour l'entreprise familiale. Plus il y a de complexité et plus on doit déléguer : la 1^{ère} délégation qui consiste à partager le pouvoir avec un associé est pour moi un confort et une garantie de performance supérieure. Être associé, ça démultiplie la puissance de travail et la compétence, ça permet de se stimuler, d'étudier le champ des possibles avec un spectre plus large. Échanger, se soutenir, s'entraider, se remplacer, quand ça fonctionne bien ça n'a pas de prix !

PEIGNAGE DUMORTIER

Entretien avec Cédric Auplat

60 SALARIÉS

PEIGNAGE, TRAITEMENT
DE LA FIBRE TEXTILE

SAS

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, en quête d'une entreprise à reprendre.

« J'AI REPRIS L'ENTREPRISE SANS FILET »

« Ayant déjà une expérience dans l'industrie, je cherchais à reprendre une entreprise industrielle tournée vers l'international. J'avais en outre déjà géré des entreprises en difficulté. Quand mon expert-comptable m'a proposé le dossier de cette entreprise pour laquelle il fallait mettre en place un plan de retournement, j'ai accepté. J'ai constitué une équipe composée d'un expert-comptable, d'un avocat, d'un ancien banquier et d'experts en RH et sécurité pour m'aider dans la réalisation et l'analyse des audits. Nous avons ensuite négocié avec le mandataire judiciaire afin d'obtenir l'accord du juge commissaire et du tribunal de commerce ».

Deux ans avant la date prévue, le dirigeant a remboursé tous ses créanciers.

« L'entreprise est repassée au tribunal de commerce trois mois après sa reprise. Ce dernier a pu constater le remboursement intégral des dettes et la parfaite exécution du plan de reprise. Cela a redonné confiance aux salariés, aux clients, aux fournisseurs et aux banquiers et nous a permis d'emprunter pour réaliser de nouveaux investissements. Dans mon plan de reprise, j'avais indiqué reprendre 100% des salariés et maintenir l'objet social de l'entreprise. J'ai pu présenter un plan ambitieux grâce au soutien des fonds Finorpa et Autonomie & solidarité. Ensemble, nous avons élaboré un plan stratégique qui nous permet, 3 ans plus tard, de relancer nos investissements afin de poursuivre le développement de l'entreprise ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le Chêne » centenaire », noble, résistant et résilient comme nos entreprises ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Accepter les conseils.

Je ne suis pas un expert dans tous les domaines, c'est pourquoi je me suis entouré de conseils dont c'était le métier. Des experts qu'il a fallu coordonner...

Prendre des risques.

Quand vous rachetez une entreprise classique, vous signez une garantie d'actifs/passifs. Dans mon cas, ce n'était pas possible car elle était en difficulté. J'ai repris sans filet cette entreprise qui avait un passif social énorme et des risques en matière de sécurité.

Rester humble.

Vous avez beau avoir votre plan en tête, il ne se passe jamais comme prévu. Vous devez sans cesse vous remettre en question. De plus, ne connaissant pas le métier du peignage, je suis allé voir les salariés pour qu'ils m'expliquent leur métier. C'est une démarche qui demande beaucoup d'humilité.

S'accrocher.

J'ai eu des moments de doute et de découragement que j'ai pu surmonter grâce au soutien de mon épouse, de mes amis et d'un coach qui m'aidait à identifier les risques et à me dire jusqu'où j'étais prêt à aller. L'aventure a été longue, éprouvante mais passionnante.

VERSPIEREN CREDIT & FINANCE

Entretien avec Charles Verspieren et Ghislain Verstraete

30 SALARIÉS

COURTAGE EN ASSURANCE-CRÉDIT
ET FINANCEMENT BTOB

SAS

« UNE RÈGLE : CHAQUE ENTITÉ RACHETÉE CONSERVE SON AUTONOMIE »

« Alain Deledalle a commencé à envisager la transmission de l'entreprise au début de la décennie 2010. Après avoir interrogé ses enfants, et ces derniers ne souhaitant pas lui succéder, il passe en revue différentes hypothèses. L'entreprise étant positionnée sur un marché hyper spécialisé, les acquéreurs potentiels étaient soit des non spécialistes, soit des généralistes qui ne connaissaient pas notre métier ou encore nos confrères et concurrents. Alain Deledalle souhaitait maintenir intacts les effectifs et les savoir-faire. Il s'est tourné vers un confrère, certes généraliste, mais qui connaissait notre métier au travers de Verspieren Credit Management, filiale du groupe Verspieren. Les premiers contacts avec la famille Verspieren seront ainsi établis courant 2017 ».

Le rapprochement entre les deux entités est stratégique pour l'une comme pour l'autre. Il permet d'une part à Verspieren de peser davantage dans le métier du « Crédit » et à Deledalle ACF de se développer à l'échelle nationale et internationale et d'accéder à de nouveaux métiers, tout en conservant son savoir-faire.

« Nous avons rejoint le groupe Verspieren dont la volonté était de laisser à la filiale toute son autonomie. Les effectifs ont été maintenus et développés. Seules deux évolutions ont été visibles : pour l'équipe parisienne, dès mars 2019, un déménagement dans les bureaux de Verspieren à Paris. Pour les équipes du Nord, ce fut en novembre 2020.

Dès octobre 2018, nous avons été accueillis au siège de Verspieren à Wasquehal dans la salle à manger d'honneur par Charles Verspieren et Pierre-Anthony Verspieren, Président du groupe, pour partager un déjeuner et faire connaissance, dans l'esprit de la maison. Cette marque de considération envers nos équipes a été très appréciée. Autrement dit très tôt nous nous sommes sentis à 100% Verspieren ».

Pour Verspieren, cette alliance renforce la stratégie de développement externe basée sur le rachat de sociétés ultra spécialisées. Courant 2019, Verspieren acquiert deux autres cabinets spécialisés qu'il regroupe avec Deledalle ACF sous un même nouveau nom : Verspieren Credit & Finance. Depuis d'autres cabinets ont rejoint le projet, tel Tresoptim début 2022.

« Verspieren jouit d'une aura nationale et internationale. Un brainstorming sur le nom à donner à cette filiale a été lancé et les discussions se sont portées naturellement sur Verspieren Credit & Finance. Notre ambition est de rejoindre les leaders français spécialisés dans le métier du crédit, au travers d'acquisitions et de croissance organique en s'appuyant sur la force et le déploiement géographique de notre actionnaire. Avec une stratégie : l'entité rachetée reste complètement indépendante avec sa propre direction générale, ses ressources humaines, ses outils d'information etc... Mais elle profite de la mutualisation des ressources et supports (communication, informatique, etc.) développés par le groupe Verspieren ».

En septembre 2018, Alain Deledalle, dirigeant depuis 1974 de l'entreprise familiale Deledalle ACF, la cède au groupe Verspieren, numéro 3 en France et 1^{er} courtier à capital familial. Une alliance tout en douceur entre ces deux entreprises aux valeurs communes, toutes deux familiales, nordistes et centenaires.

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Bien comprendre les valeurs de l'entreprise qui est rachetée.

Communiquer auprès des salariés.

Quand vous êtes dans une entreprise dont on sait qu'elle va être cédée, il peut y avoir des angoisses de la part des collaborateurs. Il faut constamment rassurer. Indicateur de réussite : aucun collaborateur issu de Deledalle ACF n'a quitté l'entreprise depuis le rachat par Verspieren. Toutes les équipes se sont projetées dans le projet, en conquérant des responsabilités. Si l'organisation et l'organigramme sont bien définis au préalable, les interrogations sont levées rapidement.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Olivier : aux racines bien ancrées dans le sol, il traverse les décennies et les siècles. Frugal, consommant peu d'eau et capable de s'adapter aux évolutions du climat. Indépendant, c'est un arbre auto-fertile. Facteur de prospérité par les fruits qu'il produit et ses nombreuses applications, il enrichit la région où il pousse ».





CHAPITRE 3

UN ACTIONNARIAT ÉVOLUTIF, TOUJOURS UNE HISTOIRE D'HOMMES

**« Une transmission réussie passe
par une approche réfléchie du capital humain
en place dans l'entreprise »**

Une transmission d'entreprise résulte d'une rencontre entre le cédant et le repreneur, autour d'un projet d'entreprise voire d'un projet de vie. Ce projet se nourrit de l'expérience, du savoir-faire, de la vision et de la personnalité de chaque partie prenante. Toute la préparation en amont va permettre à ces deux visions de se confronter, de s'adapter au fur et à mesure et de déboucher sur un projet d'entreprise adapté, une nouvelle ambition.

Lors de cette phase préparatoire, les modalités de transition managériale entre le dirigeant actuel et le futur dirigeant doivent être abordées. Évoquer ces sujets en amont permet à chacun d'exprimer ses attentes et ses craintes et d'anticiper d'éventuelles tensions au moment de la transmission. Un temps de transition entre les deux dirigeants est-il prévu ? Le cas échéant, comment la présence du dirigeant actuel se traduit-elle dans l'entreprise, physiquement et dans les organes de gouvernance de l'entreprise ? Il convient de trouver l'équilibre entre la valorisation du savoir-faire de l'ancien dirigeant et la légitimité du nouveau dirigeant.

Une transmission réussie passera non seulement par la prise en compte de facteurs économiques, techniques, financiers et commerciaux mais également par une approche réfléchie du capital humain en place, et ce à différentes étapes du processus de transmission. Avant la reprise, le futur repreneur doit intégrer le capital humain dans l'établissement de son business plan et des différents scénarii de développement de l'entreprise. Quelles sont les compétences en place, quel sera leur rôle dans le futur projet d'entreprise ? Quel sera l'impact de la pyramide des âges ? Quelles sont les nouvelles ressources humaines dont aura besoin l'entreprise demain ? ... Cette analyse du capital humain peut être faite avec le cédant et confirmée par des tiers actifs au sein et autour de l'entreprise : l'encadrement, l'expert-comptable, les clients, les fournisseurs et les partenaires ...

Ensuite, lorsque la reprise est décidée et lancée, le nouveau dirigeant doit prendre sa fonction, mettre son empreinte, et communiquer largement auprès de toutes les parties prenantes dans le but de les rassurer et de les mobiliser. A ce stade, son projet est encore en co-construction et il doit continuer le travail de diagnostic et d'écriture pour adapter son projet théorique à un projet opérationnel. Il détectera sans doute des résistances au changement auxquelles il pourra apporter des réponses et des actions adaptées.

Enfin, une fois que le process de reprise est terminé, l'intégration du capital humain dans le nouveau projet passe par une mobilisation spécifique du personnel à travers des actions bien ciblées. Le dirigeant doit ainsi s'assurer que le projet d'entreprise est bien compris par tous.

Jocelyn SCAMPS et Marc LENGRAND
KPMG Nord



ARRAS MAXEI

Entretien avec Olivier Hutin

75 SALARIÉS

CONCEPTION ET FABRICATION
DE MACHINES ET OUTILLAGES
DE PRODUCTION SUR-MESURE
POUR L'INDUSTRIE

SAS

Olivier Hutin, 65 ans, a pris officiellement sa retraite « opérationnelle » en juillet 2021. Il reste cependant Président de Maxei Group, l'entreprise qu'il a reprise en 2009 avec un autre associé et un fonds d'investissement de la région, l'IRD.

« NOUS AVONS LA CHANCE D'AVOIR HÉRITÉ D'UNE VRAIE CULTURE ENTREPRENEURIALE »

« En 2006, dans le cadre d'une réorganisation, j'ai quitté mes fonctions de directeur général salarié d'un grand groupe chimique. J'avais toujours eu envie d'avoir mon entreprise et c'est ainsi que je suis parti à la recherche d'une société à reprendre. Au cours de mon processus de reprise, j'avais un ami chef d'entreprise qui était également en recherche. Nous avons décidé de nous unir afin de reprendre ensemble une plus grosse entreprise. Maxei correspondait en tout point à ce que je recherchais : une société structurée avec une vision internationale. Les premiers contacts avec le cédant ont été initiés en avril 2008. Mais la crise des subprimes de l'été 2008 est venue compliquer les choses : les banques sont devenues plus frileuses. Ce n'est qu'en janvier 2009 que nous avons signé la reprise de l'entreprise ».

Dans la négociation, Olivier Hutin avait souhaité être accompagné par le cédant pendant une période de 6 mois. Un passage de relais tout en douceur et en bonne intelligence.

« Nous avons convenu d'un nombre de jours d'accompagnement à répartir sur 6 mois. L'idée était que l'on consomme le nombre de jours au fil de nos besoins, et à mesure de l'avancement, cet accompagnement s'est transformé en temps partiel. Le cédant a été exemplaire, il a su se mettre en retrait pour me donner ma place. Si j'étais en déplacement, volontairement il ne venait pas dans l'entreprise montrant ainsi aux salariés qu'il n'était plus décisionnaire. Cette attitude bienveillante m'a grandement facilité les choses ! ».

5 ans plus tard, son associé lui annonce qu'il souhaite se retirer.

« Quand mon associé a quitté l'entreprise, je n'ai pas souhaité monter au capital. Ses actions - il détenait comme moi 40% des parts - ont donc été réparties entre une personne physique, Roger Sansano, mon associé d'aujourd'hui, l'actuel directeur général, et Finorpa, un autre fonds d'investissement. À ce jour, le capital de l'entreprise est donc détenu par deux fonds (IRD et Finorpa) et deux personnes physiques, Roger Sansano et moi (pour plus de 40%) ».

Fin 2020, une opération intermédiaire est mise en place pour permettre aux associés de stabiliser l'actionnariat sur les prochaines années..

« J'avais au départ envisagé de céder mes parts à l'horizon 2021/2022. Comme je suis le principal actionnaire mais que je n'ai pas la majorité absolue j'en ai naturellement discuté avec mes associés, mais aucun d'entre eux ne souhaitait reprendre mes parts. Comme nous avons une échéance d'obligations convertibles en 2020, nos actionnaires financiers nous ont proposé de réaliser une opération intermédiaire qui m'a permis de récupérer ma mise de départ ».

Officiellement en retraite, Olivier Hutin n'en reste pas moins très actif avec une vingtaine de mandats patronaux à son actif dont la présidence régionale du syndicat des entreprises industrielles de la métallurgie (UIMM). Il conserve son mandat de Président de Maxei Group et continue à participer à la gouvernance et à la représentation du groupe et de ses filiales. Son associé, Roger Sansano, directeur général de Maxei Group, poursuit la gestion opérationnelle de l'entreprise.



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Poser tous les sujets sur la table.

Et notamment les questions financières qui doivent être formulées clairement. Ne pas le faire dès le départ peut engendrer des tensions et polluer la relation cédant / repreneur.

Jouer la clarté et la transparence.

Le dialogue avec les salariés doit être une priorité : ils doivent comprendre le pourquoi de la session et surtout le programme du repreneur. Nous avons toujours transmis les chiffres exacts aux salariés, sans rien leur cacher. Et nous avons toujours eu la même transparence vis à vis de nos partenaires (nos actionnaires, les banquiers, BPI, Banque de France) : tous les ans, nous organisons une réunion pour leur présenter les comptes en présence de notre expert-comptable. Cette réunion est aussi l'occasion d'évoquer l'avenir de manière très transparente.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Olivier car c'est un arbre qui peut vivre plusieurs centaines d'années, s'adapter à différents climats et que ses fruits produisent de l'huile. Il y a donc une analogie avec nos machines de traitement d'huile qui sont devenues, aujourd'hui, une de nos plus anciennes activités depuis l'arrêt de la production des lampes de mineurs en 2003 ».

CBR LEVAGE

Entretien avec Denis Thiriez et Christophe Beuscart

60 SALARIÉS

FABRICATION, TRANSFORMATION
ET LOCATION D'ACCESSOIRES DE
LEVAGE ET DE MANUTENTION

SAS

Depuis 1846, CBR (Câbleries du bassin rond) est spécialisé dans la fabrication d'accessoires de levage et de manutention. En 2007, Denis Thiriez et Christophe Beuscart s'associent en reprenant la société. Les deux hommes ne se connaissent pas : le premier vient du monde de la grande distribution, le second est issu du secteur de l'immobilier.

« ON SE DIT TOUT ! »

« Ce sont nos partenaires financiers qui nous ont mis en relation. Christophe avait commencé à travailler sur le projet d'acquisition de CBR avant de me rencontrer et il cherchait un associé. Lors de notre première rencontre, nous avons échangé sur nos valeurs, sur notre histoire et sur nos projets de vie. Rapidement, nous avons constaté que nous étions en phase. Nous nous sommes revus cette fois avec nos épouses, car il nous semblait important que les tiers de confiance soient pleinement associés au projet. Ainsi, notre association s'est faite non pas tant sur le projet en lui-même mais davantage sur un partage de valeurs : bienveillance, transparence et ce que nous appelons, le « tout pareil ». Nous partageons tout à parts égales et nous nous disons tout avec une grande transparence ».

Les deux associés ont appris à travailler ensemble et à établir un mode de fonctionnement qui leur est propre. Chacun a son champ d'action : Christophe Beuscart s'occupe des achats, du commerce et de la communication quand Denis Thiriez gère la production, le contrôle qualité et les finances.

« Notre entente est totale car nous nous disons tout. Une gérance à deux têtes ? Pas de problème ! Au début nous partagions le même bureau et si un salarié venait poser à l'un une question concernant le champ d'action de l'autre, on le renvoyait vers l'autre. Ainsi, les équipes ont su assez vite qui faisait quoi et à qui s'adresser ».

Désireux de développer CBR Levage hors de ses frontières historiques du Nord, les deux associés rachètent MAGI en 2009, étendant l'activité sur la couronne Ouest de la France. 10 ans plus tard, avec le rachat de l'entreprise lyonnaise STLI en 2019, ils poursuivent le maillage du territoire national.

« MAGI et STLI sont toutes deux spécialisées dans les accessoires de levage et sont positionnées sur le même secteur du BtoB, elles viennent donc conforter et renforcer le savoir-faire et l'expertise du groupe. La reprise d'une entreprise n'est jamais simple, elle entraîne des changements de méthode, certaines équipes s'adaptent rapidement, d'autres moins. Chaque reprise est une aventure en soi. Nous préférons évoquer un rapprochement de sociétés sœurs : nous n'avons pas voulu parler d'un acheteur et d'un acquéreur, nous avons plutôt essayé de réunir et de rapprocher les forces de chaque entreprise sans imposer les méthodes à l'une ou à l'autre. Ainsi, chaque entreprise travaille dans le levage mais chacune a gardé ses spécificités ».

Le groupe CBR Levage est réparti sur 5 sites en France (Fretin, Dunkerque, Couëron, Le Havre, Saint-Priest). La holding mère, CBDT, réunit les deux associés et trois actionnaires minoritaires. Les trois filles (CBR, MAGI et STLI) sont des SAS.

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Un projet qui repose sur des valeurs communes.

Transparence, bienveillance et équilibre.

Cet équilibre se retrouve aussi bien dans la répartition des tâches que dans la manière de se rémunérer.

Que chacun ait son pré-carré d'action.

Nous sommes tous les deux basés au siège du groupe, à Fretin. On ne se voit pas forcément tous les jours mais on communique beaucoup, on déjeune régulièrement ensemble, on s'appelle pour se dire les choses importantes.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le Chêne séculaire pour sa force, sa droiture... ».



CUVELIER FAUVARQUE

Entretien avec Benoît Lepoutre

22 SALARIÉS

CAVISTE

SAS

En 2002, les deux beaux-frères Benoît Lepoutre et Ludovic Bigo reprennent la société Cuvelier Fauvarque, née de l'alliance entre deux maisons de négoce en vins toutes deux bicentennaires.

« NOUS AVONS EU UN VRAI COUP DE CŒUR POUR CETTE ENTREPRISE »

« Je cherchais à acheter une entreprise, plutôt dans un secteur « plaisir » autour de la gastronomie. Peu avant, j'avais eu un projet de rachat d'un vignoble dans le sud qui n'avait hélas pas abouti. C'est un ami qui m'a suggéré d'entrer en relation avec Bertrand Cuvelier, gérant de la société nommée par la famille Cuvelier, et avec son associé Baudouin Fauvarque. Les deux entreprises familiales Cuvelier et Fauvarque avaient fusionné en 85. Proches de la retraite, les associés cherchaient à céder l'entreprise, en priorité à des personnes partageant leur culture et leurs valeurs. Nous nous sommes rencontrés le 15 septembre 2002 et trois mois plus tard, l'affaire était conclue. Nous avons eu un véritable coup de cœur pour l'entreprise ! ».

Après s'être mis d'accord sur les conditions de la cession, les vendeurs et les acheteurs conviennent d'une période de transition et d'accompagnement d'une durée d'un an.

« Les connaissances de Ludovic sur le vin étaient gustatives, plus intellectuelles en ce qui me concernait. En réalité, nous avions tout à apprendre du métier ! Cette période d'accompagnement et d'observation a été nécessaire, elle nous a permis de nous former. Nos prédécesseurs ont fait preuve de beaucoup d'élégance en nous « faisant » tout de suite une place dans l'entreprise : nous étions les nouveaux patrons et cela dès le premier jour. Des clauses de garanties de passif avaient été négociées, elles n'ont pratiquement pas été activées. Idem pour les accords de clause de révision de prix. Au bout d'un an, ils ont quitté l'entreprise et nous avons réellement pris notre envol ».

Dans le cas de Cuvelier Fauvarque, il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une transmission familiale mais plutôt d'une transmission de familles à familles. Une nuance de taille...

« Baudouin Fauvarque était alors gérant salarié de l'entreprise tandis que Bertrand Cuvelier était à mi-temps en tant que prestataire commercial. Son épouse, Evelyne était par ailleurs salariée de l'entreprise comme responsable des ressources humaines. Lors de la signature de la vente, nous avons anticipé son départ de l'entreprise avec des conditions préétablies. Après son rachat en 2002, l'entreprise compte donc 5 nouveaux actionnaires : mon épouse et moi, Ludovic et son épouse ainsi qu'un 5^{ème} actionnaire minoritaire, un arbitre en quelque sorte, qui était mon père et qui a été depuis remplacé par un beau-frère.

La question de la transmission de l'entreprise va commencer à se poser car, à 55 et 56 ans, les deux associés approchent de l'âge de la retraite.

« Nous avons choisi de nous faire accompagner par Guillaume Lavigne (Stratao), un consultant expert dans les transmissions familiales. Les deux enfants de Ludovic travaillent déjà dans l'entreprise à des postes opérationnels. D'ailleurs, il y a 6 mois, quand nous avons lancé un nouveau projet stratégique sur la marque, nous avons voulu les associer afin de les positionner et de les impliquer davantage. Mes enfants sont plus jeunes et ne se sont pour l'instant pas déclarés, mais les choses peuvent évoluer... »

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Beaucoup d'écoute et de dialogue entre les associés.

Ce n'est pas toujours facile car nous avons des tempéraments différents.

Se faire accompagner et conseiller par des personnes neutres.

Des spécialistes qui ont l'habitude des sujets de transmission et qui vont élever le débat.

Anticiper, toujours et encore...

Une transmission d'entreprise réussie se prépare.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais le Saule. Le saule est un arbre qui boit beaucoup... d'eau !... Il pousse de manière touffue avec de nombreuses ramifications après des tailles très courtes... Si on taille le tronc, il repousse quand même... On peut le marcotter très facilement pour générer des rejets. Il renaît donc éternellement. Le tronc est raide mais les branches sont très souples... Il est symbole de vie et d'immortalité... »



DELEDALLE ASSURANCES

Entretien avec Arnaud Petit

11 SALARIÉS

COURTAGE EN ASSURANCE
POUR LES PME / ETI

SARL

Le 1^{er} décembre 2007, Arnaud Petit et Alain Heuzé rachètent Deledalle Assurances à Pierre-Guy Deledalle et Alain Deledalle, héritiers des fondateurs.

« RESPECTER, COMMUNIQUER, EXPLIQUER »

« J'étais salarié depuis 1985 dans un cabinet de courtage lillois. J'en avais gravi tous les échelons et j'étais devenu membre du comité de direction. Ayant contribué au développement de la société, j'ai fait part à mon patron de mon envie d'entrer au capital de l'entreprise. J'ai reçu une fin de non-recevoir : c'était une société familiale et elle le resterait. J'ai donc décidé de suivre un executive MBA HEC (CPA Lille) dans la perspective de me lancer. Comme j'avais plutôt un profil commercial, cette formation m'a apporté des outils supplémentaires et une certaine confiance en moi. Par un ami, j'ai rencontré Alain Heuzé, un assureur breton qui cherchait des opportunités de croissance externe. Nous nous sommes rencontrés et avons discuté pendant plusieurs mois. Puis l'opportunité s'est présentée de reprendre Deledalle Assurances, qui était la filiale IARD du groupe familial Deledalle. C'est ainsi qu'après avoir négocié mon départ de l'entreprise et trouvé non sans mal des financements auprès des banques, nous nous sommes associés »

A l'époque, le groupe Deledalle est une holding familiale détenu par deux cousins : Alain Deledalle (assurance crédits) et Pierre-Guy Deledalle (IARD).

« Pierre-Guy Deledalle m'a accompagné pendant 3 ou 4 mois. Très coopératif, il a tout fait pour que la transmission se déroule bien. De mon côté, j'étais en mode « observation » : j'avais une posture de patron mais je n'avais pas encore la compétence. Quand vous rachetez une entreprise, vous avez connaissance des bilans et des chiffres mais l'entreprise, c'est aussi son capital humain, ses hommes. Or j'étais venu visiter les locaux un soir, comme ils étaient vides, je n'avais rencontré personne. Quand je suis arrivé, tous les collaborateurs avaient été informés et j'ai été très bien accueilli ».

Arnaud Petit et Alain Heuzé ont signé un pacte d'associés au démarrage de l'association. Depuis Sébastien Heuzé a repris l'affaire.

« Je suis gérant non-salarié (TNS) et actionnaire minoritaire de l'entreprise, tandis que Sébastien est co-gérant et actionnaire majoritaire non-opérationnel. Le pacte d'associé que nous avons signé définit mes pouvoirs en toute autonomie et dans une confiance mutuelle. Nous faisons un point régulièrement et nous nous voyons une fois par an à l'occasion de l'assemblée générale ».

Âgé de 60 ans, Arnaud Petit envisage un départ en retraite d'ici 2026...

« Je ne suis pas encore prêt mais je commence à y penser. J'ai écrit à mes quatre enfants pour leur faire part de mon intention mais aucun n'est intéressé à ce jour pour reprendre l'entreprise. Mon nouveau challenge sera donc de trouver un successeur, idéalement avec un profil similaire au mien ! ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

La motivation personnelle et la détermination.

Reprendre une entreprise c'est être confronté à de nombreux obstacles entre la recherche de la cible, la recherche des financements, les négociations, etc. Je quittais un poste de salarié dans une belle entreprise pour prendre un gros risque : à l'époque, j'avais quatre jeunes enfants et une femme qui ne travaillait pas, je me suis endetté sur 12 ans et la banque m'a imposé une caution personnelle. Il fallait y croire !

Avoir un petit grain de folie.

Il faut oser y aller : si on réfléchit trop, on n'y va pas.

Être très à l'écoute.

Il ne s'agit pas d'arriver avec ses idées préconçues mais au contraire de respecter l'histoire de la société et les hommes et les femmes en place qui ont contribué à son existence et à son développement. Bien sûr, il est nécessaire d'apporter sa touche pour améliorer la rentabilité et l'efficacité, ce que j'ai fait, mais il faut veiller à ne pas forcer les choses ni bousculer les personnes. Respecter, communiquer, expliquer...

Et aussi avoir beaucoup d'humilité...

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais un Roseau**, j'accompagne les coups durs, et je me relève toujours ».



PARQUETERIE DE LA LYS

Entretien avec Pascal D'Heygère

21 SALARIÉS

VENTE, POSE ET RÉNOVATION DE PARQUETS
POUR LES PARTICULIERS, PROFESSIONNELS
ET COLLECTIVITÉS

SAS

En 2013, l'entreprise quitte le giron familial : Bruno Bouquillon (4^{ème} génération) la cède à Pascal D'Heygère, l'actuel dirigeant.

« SI JE N'AVAIS PAS ÉTÉ ACCOMPAGNÉ, JE N'AURAIS PAS RÉUSSI »

« J'étais cadre dans une entreprise que j'ai quittée pour suivre une formation de 1 an en vue de créer une entreprise. Finalement, mon projet n'a pas abouti et je me suis mis en recherche d'une entreprise à racheter. La CCI m'a orienté vers plusieurs entreprises dont la Parqueterie de la Lys. L'acte de vente a été signé fin octobre 2013 après d'âpres négociations avec le cédant qui vendait l'entreprise mais souhaitait y rester. Il y avait passé plus de 33 ans et il a fallu tenir compte du facteur affectif qui était très présent lors de nos discussions ».

Un accompagnement de six mois est prévu entre le cédant et l'acquéreur. Finalement, la période de transition sera abrégée de trois mois ...

« Les relations se sont rapidement dégradées : le cédant ne transmettait pas toutes les informations nécessaires à la reprise de l'entreprise et les salariés, ayant deux patrons en face d'eux, ne savaient plus sur quel pied danser. Au bout de trois mois, j'ai donc demandé à Bruno Bouquillon de quitter l'entreprise. Ayant fait ma carrière dans l'industrie graphique, je ne connaissais pas du tout le secteur d'activité du bois et du bâtiment. Et puis, j'étais patron pour la première fois ! Afin de m'épauler, j'ai fait monter en compétences un des compagnons conducteur de travaux qui est devenu mon bras droit. J'avais besoin à mes côtés de quelqu'un qui connaisse parfaitement le métier ».

S'agissant du montage financier, l'entreprise a été rachetée via la holding G2C composée de deux associés, Pascal D'Heygère (75%) et Antoine Genel (25%).

« Le fait qu'Antoine Genel monte au capital de G2C a certainement rassuré le cédant. A 62 ans, j'ai validé aujourd'hui mes droits à la retraite mais je continue d'exercer une activité. De TNS, je suis devenu salarié de l'entreprise et je reste Président via G2C. Si demain je devais céder, Antoine récupérerait sa mise de départ ainsi que la valorisation de l'entreprise. Mais ce n'est pas un sujet pour l'instant ... ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je pense forcément au Chêne**, ce roi de la forêt qui peut vivre des siècles et dont le bois est très recherché. Il faut 100 à 150 ans au chêne pour atteindre la canopée, j'aime faire l'analogie avec un beau parquet. De plus, l'image du chêne est liée à la force, la solidité, la longévité physique et morale, ces qualités dont tout chef d'entreprise doit être doté s'il veut réussir. »

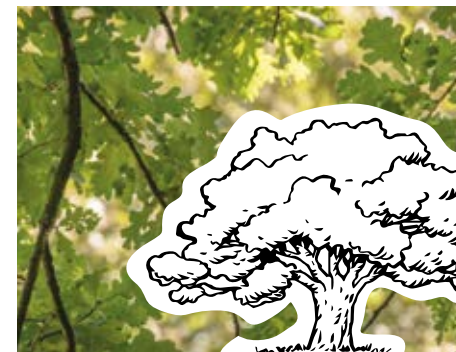
LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Que le vendeur ait vraiment envie de laisser son entreprise et d'en donner les clés à son successeur.

Quand il y a beaucoup d'affect chez le cédant, ça ne fonctionne pas bien. Il doit avoir « fait le deuil » de son entreprise et ce n'est pas simple : car une fois les papiers signés chez le notaire, tout va très vite et il peut se sentir brutalement dépossédé de tout.

Se faire accompagner.

J'ai été accompagné par un consultant tout au long de mon parcours de repreneur. Il a été un soutien moral et financier important sur mon chemin de reprise d'entreprise. C'est lui qui m'a conseillé pour des raisons fiscales de transformer l'entreprise en SAS. Le repreneur met aussi beaucoup d'affect et d'énergie dans le processus de reprise et il ne peut pas tout voir. Il est focalisé sur les chiffres, sur le métier, sur sa stratégie. Le consultant a une vision plus globale. Il a aussi parfois fait tampon entre le cédant et moi, en se permettant de dire des choses qu'en tant qu'acquéreur, je ne pouvais pas dire ouvertement. Si je n'avais pas été accompagné, je n'aurais pas réussi.



L'ASCENSEUR CONFECTION

Entretien avec Pascal Laise

24 SALARIÉS

CONFECTION DE VÊTEMENTS DE TRAVAIL

SARL – FILIALE DU GROUPE PROTECTHOMS

Si l'Ascenseur Confection, fondée en 1920, n'est plus dirigée par la famille à l'origine de sa création, elle est restée, au fil de ses transmissions, une entreprise patrimoniale à capitaux familiaux. En septembre 2018, Protecthoms, leader français des équipements professionnels, fondé en 1993 et présidé par Laurent Lairy, a acquis 100% du capital de la PME centenaire. En juin 2021, le groupe Protecthoms a été cédé au groupe normand et familial Grand Comptoir (maison mère Legallais). Une succession d'histoires familiales et patrimoniales qui se perpétuent...

« C'EST LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE QUI M'ANIME, PAS LA RENTABILITÉ IMMÉDIATE »

« En 2018, c'est en tant que directeur général de Protecthoms que j'ai procédé à l'intégration de L'Ascenseur Confection au sein du groupe. Quelques mois plus tard, j'ai quitté Protecthoms avant de reprendre la direction générale, cette fois de l'Ascenseur Confection, en mai 2020 après le départ de sa dirigeante ».

Il y a une vingtaine d'années, la PME centenaire avait été rachetée à la barre du tribunal de commerce par deux frères, Philippe et François Lefebvre.

« Les acquéreurs ont procédé aux investissements nécessaires pour redresser l'entreprise et développer son activité afin de lui redonner de la valeur. Quelques années plus tard, approchant de la retraite et sans descendance directe intéressée, ils se sont mis en recherche d'un repreneur avec qui ils puissent partager un projet à mettre en œuvre pour la pérennité de la structure. Après plus de 2 ans de rencontres et de discussions infructueuses avec d'éventuels acquéreurs, ils nous ont été présentés. Avec Laurent Lairy, Président du groupe Protecthoms, je les ai rencontrés, et nous avons rapidement constaté que nous partagions des valeurs communes. Nous leur avons exposé notre vision de l'intégration d'une structure comme l'Ascenseur au sein du groupe et nos projets pour l'entreprise, et ils ont été séduits par notre approche ».

Avant d'aller plus loin dans les discussions, Pascal Laise et Laurent Lairy posent une condition, celle de pouvoir rencontrer et échanger avec les équipes. Un simple geste en apparence, mais un geste décisif...

« Les salariés savaient que l'entreprise était à vendre : ils connaissaient l'âge des dirigeants et avaient vu passer de potentiels repreneurs. Il nous semblait essentiel de les voir et de discuter avec eux. C'était une manière de les rassurer sur nos intentions. De notre côté, il était primordial de valider que nous aurions une équipe solide et engagée à nos côtés. En nous présentant comme des repreneurs potentiels, nous savions qu'il y avait un risque de déception au cas où le processus de reprise échoue. La rencontre avec les femmes et les hommes de l'entreprise a définitivement validé le fait

que, quels que soient les défauts de la structure (par exemple, l'absence d'une gestion informatisée des stocks), elle possédait les ressources humaines nécessaires à son développement, ce capital immatériel tout aussi essentiel que le capital financier. Les salariés ont été surpris par notre démarche mais ils l'ont appréciée car ils se sont sentis considérés et respectés. Ils ont également pris conscience qu'ils avaient un rôle essentiel à jouer dans la reprise. Par ce simple geste, nous avons souhaité associer chaque personne de l'entreprise pour en faire un acteur de cette transmission ».

Une fois cette étape « humaine » validée, les parties prenantes reviennent à un circuit plus classique de reprise qui se conclura 6 mois plus tard par la signature du protocole de cession.

« Philippe Lefebvre et moi-même avons dirigé l'entreprise ensemble pendant un an, chacun ayant son domaine d'intervention. J'ai pour ma part travaillé à la réorganisation complète de l'entreprise (les hommes, les flux), avec l'objectif de repositionner la confection, notre cœur de métier, au cœur des process. En prenant le temps d'expliquer ce que je faisais et pourquoi je le faisais, j'ai reçu l'adhésion de tous. Philippe Lefebvre s'est concentré quant à lui sur la partie commerciale, puis il s'est peu à peu détaché de l'entreprise conformément à notre accord. Ensemble, nous avons su créer une vraie relation humaine autour de valeurs communes et dans une totale transparence. Il m'arrive encore aujourd'hui de le contacter pour lui poser des questions et lui demander conseil. Il a redressé l'entreprise dans les quinze dernières années de son premier centenaire, je l'ai quant à moi structurée et modernisée pour affronter son bicentenaire ».

Le projet déployé par Pascal Laise vise à adopter et à mettre en œuvre des outils de travail modernes et inscrire l'entreprise dans un système de valeur et de réflexion qui soit, pour le moment, de son temps, et plus tard, un peu en avance.

« Nous sommes en train de développer une culture de RSSE : responsabilité sociale et sociétale, environnementale et économique. Car l'un sans l'autre, pas de pérennité. Or c'est bien la pérennité qui m'anime, pas la rentabilité immédiate ».

LA FORCE DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL

Laurent Lairy a fondé le groupe Protecthoms en 1993 en partant d'une feuille blanche. En moins de 30 ans, il a constitué un groupe leader sur le marché français des EPI, groupe qu'il a cédé entièrement en 2021. Aujourd'hui, il met à profit ses compétences d'entrepreneur et d'investisseur au sein du cabinet Procogest Finances, qu'il a créé il y a 15 ans pour conseiller et accompagner les entreprises familiales et patrimoniales au cours des différentes étapes de leur vie.

« Quelle que soit l'évolution dans le fil de vie des entreprises, le développement doit s'appuyer sur un projet et un capital à la fois patrimonial et familial. Autrement dit, pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient. Pour faire court, parce que ce sujet est très vaste, sur la transmission de mes entreprises, j'aurais pu décider de transmettre à un fond d'investissement. J'ai préféré transmettre à une entreprise également patrimoniale et familiale, à des dirigeants avec qui je partage les mêmes valeurs, parce que c'est l'histoire de mon entreprise. C'est-à-dire, valoriser le patrimoine de l'entreprise dans un capital familial.

Toute entreprise a une histoire qui n'est jamais construite de manière anodine. Le fil d'une entreprise familiale prend sa source dans l'histoire même des dirigeants. Dans la perspective d'un développement stratégique,

d'une transmission, si l'on est capable d'analyser cela, on est en mesure de projeter son entreprise et d'embarquer les collaboratrices et collaborateurs dans une aventure pérenne, une offre lisible sur son marché. Une offre en phase avec ses propres convictions et son fil de vie... ce que l'on appelle communément aujourd'hui « la raison d'être ». Si l'on prend conscience de cela, on n'est plus dans la demande mais dans l'offre, pour mettre en lumière la valeur ajoutée de l'entreprise. Quand un dirigeant transmet, il doit avoir un objectif : faire un bilan de ce qui a été fait, puis estimer la valeur de l'entreprise en tenant compte de la qualité de l'offre, de la qualité du capital immatériel de l'entreprise, pour seulement ensuite en estimer la valeur.

Par ailleurs, il y a le « cadrage stratégique » qui est tout aussi important. Tout dirigeant doit donner un sens une direction dans un projet, pour que les collaboratrices et collaborateurs puissent poursuivre et pérenniser l'aventure. Le cadrage stratégique permet d'appréhender cela. Quand ce travail est fait, il est plus facile de trouver les candidats repreneurs qui vont cocher les bonnes cases et poursuivre l'aventure sereinement. Dans une transmission, on parle toujours du prix, mais on oublie souvent le pilier immatériel et le pilier patrimonial. Ma conviction, une transmission est réussie si elle appréhende les 3 piliers. À contrario, elle est souvent un échec, si le pilier financier domine tous les échanges ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Ginkgo Biloba, arbre rustique et résilient s'il en est, qui, toujours, s'adapte et apporte bien être aux humains qui l'entourent ».



ROUSSEL PEINTURE

Entretien avec Alexis Lefebvre

15 SALARIÉS

ENTREPRISE DE PEINTURE EN BÂTIMENT

SAS

« J'AI RACHETÉ L'ENTREPRISE À 24 ANS, SANS TROP ME POSER DE QUESTIONS, AVEC L'INSOUCIANCE DE MA JEUNESSE »

« Mon père a racheté l'entreprise en 1974, qu'il a dirigée pendant 20 ans. En 1994, quand j'ai un premier échange avec mon père sur l'avenir de l'entreprise, je suis bien loin de cet univers : je cherche des terrains en Italie pour Kiabi ! Mon père avait eu quelques bilans mauvais, l'entreprise n'était pas vendable en l'état et surtout je le sentais fatigué et démotivé. Nous convenons que je viendrai lui donner un coup de main pour redresser la société dans le but de la vendre. Finalement, je me suis pris au jeu et c'est moi qui l'ai rachetée quelques mois plus tard, un peu sur un coup de tête ».

Fluide et naturelle, la transmission père-fils ne fait pas l'objet d'un arbitrage familial.

« Mon père détenait l'intégralité des parts. Mon frère et ma sœur n'étaient pas intéressés par l'entreprise. Je l'ai rachetée en bonne et due forme, au prix du marché et après estimation en toute transparence. Mon père est resté à mes côtés pendant 1 an pour me former : c'était notre deal de départ. J'avais 24 ans, je ne connaissais rien à l'univers du bâtiment ni au métier d'entrepreneur. En réalité, je suis arrivé la fleur au fusil, sans trop me poser de questions, avec l'insouciance de ma jeunesse.

En 2011, Alexis Lefebvre s'associe avec Olivier Husenot qui prend 49% des parts de l'entreprise. Les deux associés viennent de lancer un projet de structuration de l'entreprise.

« Je me suis associé pour partager des idées, une vision et une aventure entrepreneuriale tout simplement. Pour le moment, le sujet d'une transmission à nos enfants est prématuré. Nous sommes en train de monter un projet de structuration de l'entreprise avec le recrutement de conducteurs de travaux, de chargés d'affaire qui vont venir nous épauler dans la gestion au quotidien. Aujourd'hui, nous portons l'entreprise à deux et nous souhaitons progressivement quitter l'opérationnel ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Roseau, qui respecte une de nos valeurs fondamentale : La flexibilité ».



En 1995, Alexis Lefebvre rachète à son père l'entreprise Roussel Peinture que ce dernier avait lui-même acquise 20 ans plus tôt, achevant ainsi un siècle d'histoire Roussel.

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Partager les mêmes valeurs.

Dans le cas d'une transmission familiale, c'est plus facile, car on partage plus naturellement des valeurs communes. La discussion s'est passée très naturellement avec mes frère et sœur. Mon père était content de partir et nous étions tous contents que l'entreprise « reste » dans la famille.

Avoir un peu de chance.

Ne pas rester seul.

J'ai fait le choix de m'associer pour partager une aventure entrepreneuriale. A deux, la gestion au quotidien de l'entreprise et les prises de décisions sont facilitées. A condition de partager des valeurs communes. On y revient toujours...

YANKA

Entretien avec Nicolas Six

18 SALARIÉS

TRAITEUR ÉVÉNEMENTIEL

SAS

« IL NE FAUT PAS CHERCHER À RÉVOLUTIONNER TOUT DE SUITE L'ENTREPRISE »

« Avant de reprendre Yanka, j'ai travaillé dans des cabinets d'audit à Paris, puis 5 ans à Milan avant de rentrer à Paris puis à Lille au sein du cabinet Deloitte. Après l'avoir quitté en 2016, je me suis mis en quête d'une entreprise à reprendre. Il m'a fallu un an pour entreprendre les démarches de rachat. La CCI m'a mis en relation avec certaines entreprises qui étaient en vente. Quand la cible a été identifiée, j'ai été accompagné par un avocat pour la rédaction du protocole et par un expert-comptable pour l'audit d'acquisition ».

Le futur acquéreur a une idée très précise de l'entreprise qu'il souhaite racheter.

« J'étais très ouvert mais j'avais écarté d'emblée une entreprise industrielle n'étant pas familial du secteur. Puis, j'ai appris que Yanka était en vente. J'ai rapidement contacté la propriétaire et nous nous sommes rencontrés. J'avais des souvenirs d'enfance liés à la pâtisserie de la rue Nationale. La notoriété de la marque, le produit en lui-même et le secteur de l'événementiel dans lequel l'entreprise évolue m'ont convaincu, même si je ne m'attendais pas à découvrir un process de production aussi complexe, notamment en pâtisserie ».

6 mois se passent entre le premier contact avec la propriétaire et la signature du protocole de vente.

« J'ai racheté 80% des parts à la propriétaire qui, étant très attachée à l'entreprise, voulait rester actionnaire minoritaire. Je souhaitais pour ma part qu'elle reste en poste pour une transition en douceur. Elle m'a accompagné pendant 3 mois et la période de transition s'est très bien passée, d'autant que j'ai été très bien accueilli par l'équipe. Quatre ans plus tard, les relations avec mon associée sont toujours aussi bonnes, nos clients nous font toujours confiance et l'activité, malgré la crise du Covid, s'est maintenue ».

Nicolas Six, 60 ans, a racheté la société Yanka en février 2018 au terme d'un processus de reprise bien mûri et balisé.

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Avoir une appétence pour le secteur d'activité de l'entreprise cible.

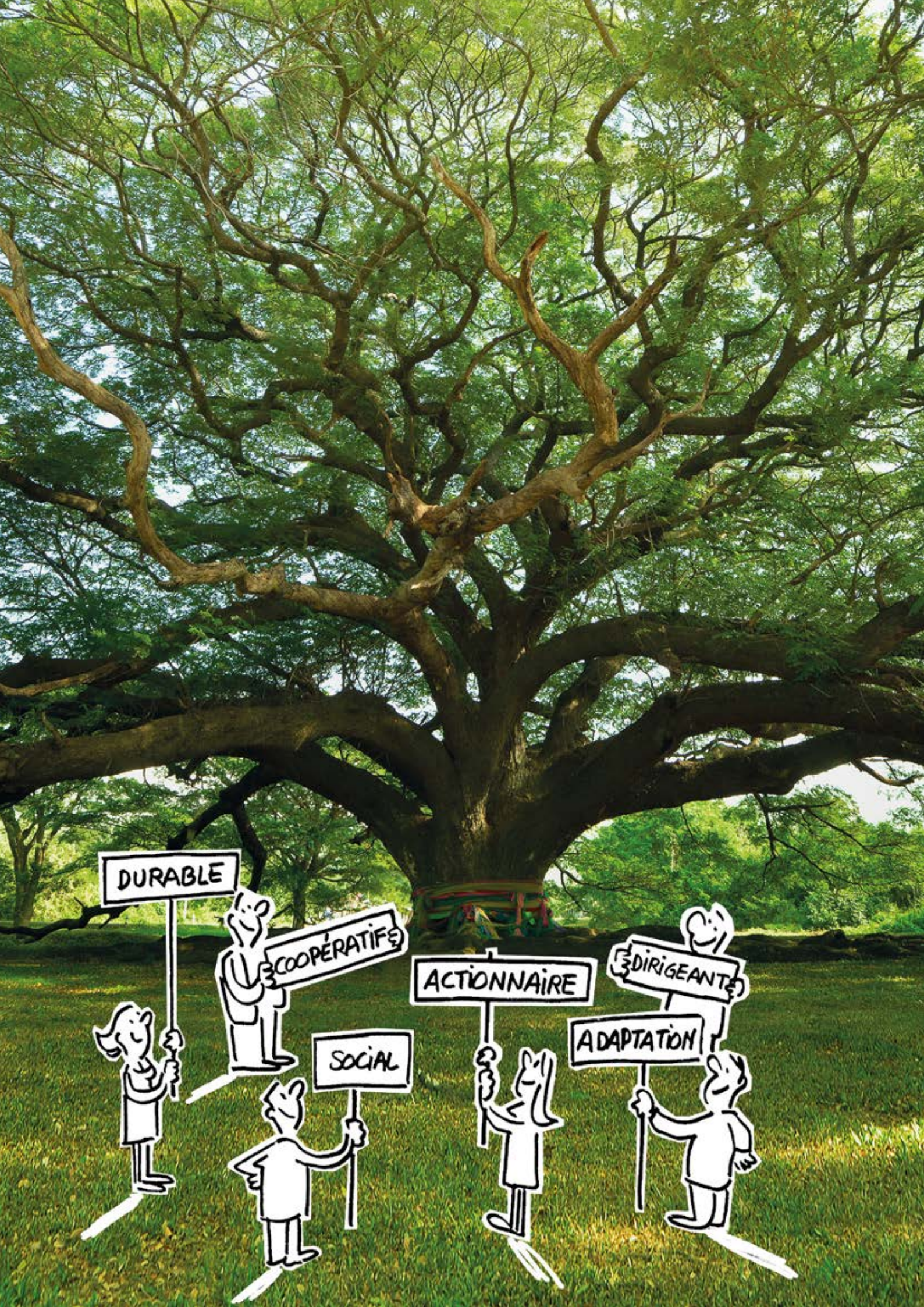
Ne pas chercher à révolutionner l'entreprise au cours des deux premières années suivant l'acquisition afin de ne pas bousculer le personnel et l'organisation mise en place.

J'avais un projet d'ouverture de boutique pour redonner de la notoriété auprès des particuliers ainsi que le rachat d'une salle de réception pour booster l'activité événementielle. Très vite, je me suis aperçu que réaliser ces projets trop tôt constituerait une prise de risque considérable. J'ai mis le projet de côté le temps de bien connaître l'entreprise, de maintenir la rentabilité et de fidéliser les équipes. Aujourd'hui, je suis prêt à prendre plus de risques.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais une Racine qui donne la vie ».





CHAPITRE 4 DES GOUVERNANCES PARTICULIÈRES

« S'adapter à un écosystème plus instable et tenir compte plus largement des enjeux RSE »

Selon des données établies en décembre 2021 par la Banque de France, 16% des chefs d'entreprise (soit 1/5^{ème}) de la région Hauts-de-France ont plus de 60 ans et 4% d'entre eux ont plus de 70 ans. La gouvernance de nos entreprises est donc, sans surprise, déterminante. La qualité et le professionnalisme de la gouvernance sont d'ailleurs des points importants que nous intégrons dans notre appréciation des entreprises puisque la cotation Banque de France n'est pas un scoring mais une cotation à dire d'expert qui intègre de nombreux éléments qualitatifs.

Le plus grand challenge aujourd'hui pour les entreprises est probablement le fait qu'elles doivent résolument se tourner vers une gouvernance d'entreprises durables. L'intégration de la transition écologique dans les stratégies d'entreprises n'est plus une option et doit entrer dans toute analyse économique. Ce nouveau paradigme s'impose désormais dans toute gouvernance d'entreprise qui doit mieux internaliser les risques environnementaux et sociaux pour s'adapter aux attentes des marchés et assurer une durabilité économique, sociale et écologique dont les entreprises sont responsables.

Ainsi, depuis la Loi Pacte de 2019, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux doit faire partie intrinsèque de la gestion de toute entreprise, elle s'impose

au dirigeant, mais aussi, comme le prévoit explicitement la loi, au Conseil d'administration dans la mission et la définition des orientations stratégiques de la société. La norme, qu'elle soit législative ou réglementaire, n'est bien sûr pas le seul levier pour transformer le mode de gouvernance des entreprises. Le rôle des collaborateurs et des partenaires, salariés, fournisseurs, clients, est tout aussi essentiel.

L'évolution du code de gouvernance AFEP-MEDEF qui prône désormais l'intégration de critères de performance sociale et environnementale dans la part variable de la rémunération des dirigeants, ou encore l'initiative, « Say on climate » initiée par des investisseurs engagés, qui invite les conseils d'administration à présenter la stratégie « climat » de l'entreprise lors des assemblées générales d'actionnaires vont dans ce sens. Il s'agit de faire de la performance environnementale un critère de prise de décision tout aussi essentiel que les questions de rentabilité. Ces nouvelles exigences prennent tout leur sens dès lors qu'elles contribuent à anticiper les risques et les opportunités créées par une économie et une société en pleine mutation.

« Le plus grand challenge aujourd'hui pour les entreprises est probablement le fait qu'elles doivent résolument se tourner vers une gouvernance d'entreprises durables ».

Kathie WERQUIN-WATTEBLED
Banque de France



A. SALMON

Entretien avec Vincent Despretz

800 SALARIÉS

FILATURE DE LIN ET DE CHANVRE,
SERVICE D'ARCHITECTURE
ET D'INGÉNIERIE

SAS

La holding familiale est composée de deux pôles aux activités distinctes : la première, Safilin, est la filature de lin et de chanvre ; la seconde, Arching, est orientée architecture et ingénierie du bâtiment. Le capital de la holding est détenu par les membres de la famille, soit environ 80 personnes au total dont 3 sont opérationnelles, parmi lesquelles Vincent Despretz qui en assure la présidence depuis juin 2020.

« UNE TRANSMISSION RÉUSSIE EST UNE TRANSMISSION ORGANISÉE »

« Dans notre cas, il s'agit d'une transmission intrafamiliale. Ma mère est une Salmon, elle a hérité de ses actions de son père qui était Président de la holding dans les années 50/60. Ma mère m'a transmis une partie de ses actions il y a 15 ans. Je fais partie de la 8^{ème} génération ».

Vincent Despretz a été administrateur de la holding entre 2009 et 2015. C'est à l'occasion du renouvellement du CA en 2020 qu'il présente sa candidature en tant que Président.

« Depuis 2020, le processus de désignation du Président est une élection : ce sont les actionnaires qui votent. Chaque candidat présente une équipe qui défend un projet d'entreprise. Pour qu'une équipe soit élue, elle doit obtenir 60% des voix, sinon c'est une élection individuelle à la proportionnelle. Le Président est élu pour 4 ans, avec la possibilité de se représenter avec un nouveau projet. Bien sûr, même si les candidats connaissent personnellement une bonne partie des électeurs, tous membres de la famille, il faut mener campagne et convaincre ».

Fraîchement élu, le nouveau Président a instauré un nouveau mode de gouvernance.

« Mon arrivée s'est accompagnée d'une évolution de la structure du conseil d'administration. Je souhaitais que nous passions d'une composition entièrement familiale à une composition plus ouverte : le conseil d'administration est aujourd'hui composé de neuf personnes dont trois administrateurs non familiaux et deux membres de l'équipe précédente. Je ne suis pas « exécutif », j'anime la holding familiale et représente un actionnaire qui est très largement majoritaire. Je n'interviens donc pas au quotidien dans la gestion des deux pôles. Par ailleurs, j'échange avec mes prédécesseurs car je considère qu'il est important d'assurer une certaine continuité. Ces derniers ont tous été impliqués longtemps dans l'entreprise, ce qui n'est pas mon cas ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Ginkgo Biloba, à la croissance mesurée mais éminemment résistant ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Communiquer, s'adapter, partager.

Une bonne communication entre les actionnaires et un bon partage des valeurs et de la trajectoire de l'entreprise sont nécessaires. Une transmission réussie est une transmission organisée et non subie. Chez A. Salmon, la transmission entre actionnaires est organisée dans les statuts : elle est écrite et balisée.

Entretenir l'affectio societatis.

Nous organisons des visites sur notre nouveau site à Béthune ou ceux de Pologne, des réunions sur des sujets qui impactent nos activités, etc. Pour préserver et développer l'affectio societatis, il faut entretenir la flamme avec tous les actionnaires et sensibiliser et intéresser les jeunes générations à nos enjeux et à nos problématiques d'entreprise.



BLANCHEPORTE

Entretien avec Franck Duriez

215 SALARIÉS

E-COMMERCE MODE ET MAISON

SAS

L'entreprise textile tourquennoise, qui appartenait au groupe 3 Suisses International depuis 1982, a été reprise en 2016 par quatre de ses cadres dirigeants : Franck Duriez, Corinne Devroux, Caroline Lemaire et Salvatore Spatafora.

« NOUS AVONS DÛ APPRENDRE À DISSOCIER NOS FONCTIONS DE DIRIGEANTS ET D'ASSOCIÉS »

« En 2015, le groupe 3SI décide de vendre toutes ses filiales en France, dont Blancheporte. Nous étions tous les quatre salariés et membres du comité de direction. J'étais pour ma part arrivé en 2009 en tant que DG salarié. J'avais envie de vivre une aventure entrepreneuriale mais pas envie de le faire tout seul. Quand le groupe a annoncé sa décision de vendre, j'ai donc proposé aux trois autres directeurs de faire partie de l'aventure avec moi. Corinne était alors directrice des achats, Caroline directrice des ressources humaines et Salvatore, directeur marketing. C'est ainsi que nous avons travaillé ensemble, au début dans le plus grand secret, un projet de reprise de l'entreprise ».

Au cœur de ce projet, la poursuite de l'aventure Blancheporte avec l'ensemble des équipes.

« Dès le départ, nous avons fait le choix d'une reprise de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs. C'était peut-être un pari audacieux, Blancheporte était déficitaire depuis plusieurs années. Mais c'était pour nous un vrai gage de réussite. Nous en étions convaincus. C'est en misant sur l'expertise et la connaissance de nos équipes que nous pourrions construire le futur de Blancheporte ».

En avril 2016, le protocole de vente est signé, les quatre dirigeants deviennent actionnaires associés. S'en suit une période de calage nécessaire pour mettre en place cette nouvelle gouvernance.

« Du jour au lendemain, nous sommes devenus des associés. Certes, nous nous connaissions bien et avions l'habitude de travailler ensemble mais il a fallu s'ajuster. Travailler ensemble dans un comité de direction et être associés sont deux choses bien différentes. Nous avons dû apprendre à dissocier les deux fonctions, celle de dirigeants opérationnels et celle d'actionnaires associés. Au début, nous avons instauré des petits rituels entre nous. Finalement, nous avons décidé d'être accompagnés par un expert qui nous a aidé à mettre en place la bonne gouvernance et à bien délimiter nos fonctions respectives. Nous sommes quatre personnalités différentes ce qui fait la richesse de l'équipe, une équipe très soudée et qui respecte la parité ».

5 ans plus tard, le pari des quatre dirigeants-associés est réussi !

« La première étape qui consistait à remettre l'entreprise sur les rails, à recréer une équation économique rentable et à mener à bien la transformation digitale qui était indispensable à la pérennité de l'entreprise, est réalisée. Nous sommes désormais passés à l'étape suivante qui est le développement de l'entreprise et sa transformation sur un autre sujet, celui de la RSE. Nous avons en effet la conviction que notre métier a un avenir que s'il réussit à se transformer en profondeur sur ce sujet-là. L'entreprise de VPC est passée au e-commerce en quelques années; notre nouveau défi est aujourd'hui de proposer une mode plus vertueuse et responsable ».

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Bien connaître l'entreprise. C'est la clé d'une reprise réussie.

Associer dès le début toutes les équipes au projet de reprise.

Avoir réussi à mettre dans la boucle les 185 salariés, via des groupes projet, pour définir la stratégie de l'entreprise a été une aventure fabuleuse.

Vivre une aventure collective.

L'émulation collective a été à la hauteur du défi : énorme et réjouissante ! Nous vivons ensemble une formidable aventure qui renforce indéniablement les liens.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Olivier, pour sa longévité, sa belle capacité d'adaptation et ses fruits créateur de convivialité ».



BONDUELLE

Entretien avec Christophe Bonduelle

14 000 SALARIÉS DANS LE MONDE

TRANSFORMATION INDUSTRIELLE DE LÉGUMES
ET COMMERCIALISATION

BSCA, SOCIÉTÉ EN
COMMANDITE PAR ACTIONS

Christophe Bonduelle, représentant de la 6^{ème} génération,
a rejoint l'entreprise familiale le 1^{er} mai 1985, au moment
où Bruno Bonduelle, son oncle, en prenait la présidence.

« IL FAUT DISTINGUER L'ACTIONNARIAT FAMILIAL ET LA GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE DE L'ENTREPRISE »

« Après mes études à l'EDHEC, j'ai travaillé dans deux entreprises et, en 1985, le nouveau président de l'époque, Bruno Bonduelle, m'a proposé de rejoindre l'entreprise familiale. J'y suis allé par envie et non par obligation. J'ai donc fait mes armes pendant 5 ans à l'usine de Beauvais, en tant directeur de production puis directeur du site. Ce fut une période très formatrice dans mon parcours professionnel. Malgré tout, je ne me sentais pas toujours à ma place. À 28 ans, vous vous demandez forcément : « Suis-je là parce que je le mérite ou parce que je suis héritier ? ». J'étais également animé par une envie d'entreprendre. J'ai donc présenté ma démission à Bruno Bonduelle, qui m'a convaincu d'entreprendre pour le Groupe. C'est ainsi qu'il m'a envoyé à Madrid pour créer les filiales en Espagne et au Portugal. À mon retour en France, en 1991, j'ai intégré le directoire ».

A 32 ans seulement, Christophe Bonduelle devient le directeur général de l'entreprise. La présidence est assurée par un dirigeant extérieur à la famille, Daniel Bracquart, avec lequel il fera équipe pendant neuf ans.

« En 1991, Bruno Bonduelle et mon père Félix, qui était directeur commercial de l'entreprise, atteignaient l'âge fatidique des 60 ans qui, selon la règle familiale non-écrite, est celui où l'on quitte toutes responsabilités opérationnelles. J'avais pour ma part émis des idées de changement d'organisation assez profonds pour faire face aux difficultés économiques que nous traversons. J'avais notamment proposé que l'entreprise soit organisée par métiers européens et non plus par découpage géographique. A cela, on m'avait répondu : ce n'est pas tout d'avoir les idées, encore faut-il les mettre en œuvre ! Mon père et mon oncle ont donc décidé de transmettre le relais à une nouvelle équipe. Daniel Bracquart a proposé ses services comme successeur du président. Ce fut accepté moyennant deux conditions : la mise en place d'une nouvelle gouvernance composée d'une direction collégiale, d'un directoire et d'un conseil de surveillance ET la présence d'au moins un membre de la famille dans l'équipe de direction, en l'occurrence c'était moi ».

En 2001, Christophe Bonduelle est nommé président du directoire. Il dirige l'entreprise, épaulé par Pierre Deloffre et Giampaolo Schiratti, tous deux nommés membres du directoire. En 2015, il devient PDG du groupe et Pierre Deloffre, directeur général. Puis, en avril 2018, après 28 ans passés à la tête du groupe qu'il a développé, il décide de se retirer. Un passage de relais préparé depuis longtemps...

« J'ai toujours dit que je passerais le relais tôt afin de pouvoir accompagner le nouveau dirigeant. En réalité, la règle non-écrite du départ à 60 ans a quelque peu glissé vers l'âge de 62 ans ! En 2018, nous avons adopté un nouveau schéma de gouvernance non plus avec un PDG mais avec un président non-exécutif et un directeur général en charge de la direction opérationnelle, en l'occurrence Guillaume Debrosse, gendre de Bruno Bonduelle. Aujourd'hui, en tant que président non-exécutif, je reste président du conseil d'administration et de la holding familiale ».

Chez Bonduelle, la gouvernance a toujours évolué en fonction de l'organisation du groupe. C'est ainsi qu'en 1995, pour faire face à son internationalisation et à sa nouvelle taille, une opération de recentrage sur 15 des 150 actionnaires familiaux est menée. Un nouveau schéma de gouvernance est mis en place avec la constitution d'une société en commandite par actions (SCA).

« En 1994, j'ai proposé la mise en place d'un « grand deal familial » : il s'agissait de permettre à ceux qui souhaitaient de la liquidité de l'obtenir par une introduction en bourse à condition qu'ils acceptent que le noyau dur indéfectible (15 personnes de ma génération) soit contrôlé par un statut d'entreprise de commandite par actions, une forme de société qui permet à un groupe d'actionnaires minoritaire en capital d'avoir le contrôle total sur l'entreprise. Les commanditaires, c'est-à-dire les 135 autres actionnaires, ont voulu que les titres soient séquestrés pendant 20 ans. C'était un préalable nécessaire pour mener une introduction en bourse, aboutie en 1998. Cette cotation en bourse a permis d'apporter immédiatement plus de sérénité dans le rang des actionnaires. Pendant 25 ans, le noyau dur commandités, qui détenait au départ 17% du capital, a tout mis en œuvre pour augmenter sa participation dans l'entreprise (32%), en capitalisant sur les dividendes et en s'endettant. Parallèlement, dans le cadre d'un pacte d'actionnaires, les actionnaires familiaux commanditaires ont vu leur participation se réduire de 45% à 20% ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Faire la chasse à l'égo, ne pas vouloir le pouvoir pour le pouvoir.

Je n'ai jamais été un homme de pouvoir. Les choses me sont « tombées dessus » avec une cooptation naturelle mais sans n'avoir rien cherché. J'ai eu la faiblesse d'accepter. Mon obsession aujourd'hui, c'est la continuité familiale et la continuité de l'entreprise. J'ai tout fait pour que l'entreprise soit en bonne santé et dotée d'hommes forts au moment d'en transmettre la direction.

Nourrir sans cesse l'affectio societatis.

La 7^{ème} génération commence à arriver au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, les membres de la famille Bonduelle qui y travaillent sont moins d'une dizaine, ce n'est ni trop ni trop peu. Depuis 25 ans, afin de développer l'affectio societatis, nous avons organisé des voyages, des visites d'usines, des rencontres avec les patrons de pays. Les jeunes ont été très tôt intéressés à l'entreprise par de la découverte, de l'information, des rencontres, le tout avec beaucoup de transparence. Je crois pouvoir dire aujourd'hui qu'il y a un réel attachement à l'entreprise et qu'ils veulent continuer.

Une gouvernance à deux têtes.

Ce binôme familial / non familial est, avec le recul, un bon schéma de gouvernance, à la condition que la composante familiale de ce binôme ait la compétence pour piloter l'entreprise.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je réponds pour l'entreprise et non pour moi : **ce serait un Mélèze** pour 2 raisons :

- Dans la station où je fais du ski il y a la plus vieille forêt de mélèzes d'Europe : ils ont entre 200 et 800 ans ... ce qui signifie que l'arbre peut vivre très longtemps
- C'est un résineux à aiguilles non persistantes, c'est à dire qu'il fait régulièrement peau neuve. »..

GROUPE TISSERIN

Entretien avec Ludovic Montaudon

452 SALARIÉS

PROMOTION IMMOBILIÈRE, AMÉNAGEMENT, LOTISSEMENT, CONSTRUCTION DE MAISONS INDIVIDUELLES, LOGEMENT SOCIAL, SERVICES À L'IMMOBILIER (TRANSACTION, GESTION LOCATIVE, SYNDIC DE COPROPRIÉTÉS)

SOCIÉTÉ ANONYME COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF POUR L'ACCESSION À LA PROPRIÉTÉ (SACICAP)

Acteur à part entière de l'économie sociale et solidaire, le Groupe Tisserin est un groupe coopératif centré sur l'humain dont le modèle économique et la gouvernance sont singuliers.

« UN GROUPE COOPÉRATIF QUI REINVESTIT UNE PART DE SES RESULTATS DANS DES MISSIONS SOCIALES »

« Ce sont des grands patrons du Nord, désireux de favoriser l'accession à la propriété de leurs ouvriers, qui sont à l'initiative de ce projet qui a vu le jour grâce à la promulgation de la loi Ribot. Cette loi sur l'accession à la propriété en faveur des familles modestes a été proposée par Alexandre Ribot, parlementaire et fondateur des sociétés de Crédit Immobilier (SACI). En 1908 à Arras, un premier établissement de crédit s'est rapidement créé avec pour vocation de prêter de l'argent à des taux très faibles pour aider les ouvriers à se loger décentement. Cette société s'est transformée au fil des ans pour devenir le Crédit Immobilier de France du Nord. Elle s'est aussi diversifiée, en participant dans un premier temps à la structuration du monde HLM (création d'une société HLM en 1911 à Lille), puis dans un second temps en développant des activités immobilières privées. Mais aujourd'hui encore, cette mission d'aider les personnes les plus modestes à accéder à la propriété est toujours inscrite dans nos statuts ».

En 2008, le groupe, alors baptisé Procivis Nord, change de statut : de SACI, il devient une SACICAP pour société anonyme coopérative d'intérêt collectif pour l'accession à la propriété.

« Cette même année, le monde bancaire est secoué par une crise financière mondiale. La 2^{ème} vague, emporte définitivement le Crédit Immobilier de France en 2012 et Procivis Nord est contraint de mettre en extinction son

activité bancaire. C'est à ce moment-là qu'il est décidé que l'activité immobilière du groupe, alors secondaire, deviendrait son activité principale. En 2019, j'ai pris mes fonctions en tant que directeur général avec la mission de transformer définitivement ce groupe bancaire en un groupe immobilier à part entière, en le réinventant ».

« En tant que groupe coopératif, le Groupe Tisserin ne rémunère pas ses actionnaires mais il réinvestit chaque année une part importante de ses résultats dans des actions à vocation sociale ou sociétale, en lien avec l'État et les collectivités locales, sur des problématiques liées à l'habitat : rénovation énergétique, copropriétés dégradées, mise en accessibilité de logements pour personnes âgées ou en situation de handicap, ou encore sorties d'insalubrité. Nos actionnaires sont essentiellement des personnes physiques et des collectivités. Autre caractéristique de cette gouvernance particulière : tous les administrateurs sont des bénévoles, ils ne sont donc pas rémunérés. Ils ne sont pas dans une recherche de profit immédiat, mais plutôt à inscrire les actions de l'entreprise sur le long terme. Pour le groupe, c'est une chance ».

L'engagement sociétal du groupe est inscrit dans ses statuts. Récemment, le conseil d'administration du Groupe Tisserin a voulu pousser plus loin son engagement dans l'économie sociale et solidaire : en juin 2022, il deviendra une entreprise à mission comme défini par la loi PACTE.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Le groupe Tisserin serait un Chêne** : symbole bien connu de force et de longévité. Dans la nature, le chêne est aussi un formidable acteur de la biodiversité ». Un choix, en référence à notre groupe centenaire, et qui fait écho à son engagement pour une production de logements et de bureaux de qualité et vertueux sur le plan environnemental ».



UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LILLE

Entretien avec Patrick Scaufilaire

6 000 SALARIÉS, 38 500 ÉTUDIANTS

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR / RECHERCHE / SANTÉ-SOCIAL

ASSOCIATIONS À BUT NON LUCRATIF

« EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE, TOUS MES PRÉDÉCESSEURS ONT ÉTÉ VISIONNAIRES »

« Mon élection a été un long chemin depuis le premier rendez-vous dans le bureau de Pierre Giorgini, mon prédécesseur dont j'ai apprécié l'accompagnement et la disponibilité. Thérèse Lebrun, qui a assumé cette fonction de 2003 à 2012, a également été d'un précieux soutien. Il y a donc eu du temps pour mûrir la décision et asseoir quelques grandes lignes d'un projet. Entre le dépôt d'un texte intitulé « Notre Université, une chance au cœur des transitions » et les échéances prévues, il y a eu le confinement, qui a forcément impacté nos modes d'organisation, ainsi que l'évolution des modes de consultation de nos instances. J'ai pu enrichir un projet autour de 4 axes, en me redisant que je n'en avais pas, même au bout de cinquante rencontres, une vision complète. Il s'agissait donc de continuer de rencontrer, de visiter, pour construire « chemin faisant » ce projet pour en faire une réalité pratique ».

Soucieux d'innovation et de transmission, Pierre Giorgini a été l'artisan en 2016 d'une évolution importante des statuts de la Fédération Universitaire et Pluridisciplinaire de Lille (FUPL), née en 1977.

« La FUPL est aujourd'hui solidifiée par sa dimension d'interdépendance des 12 établissements qui la composent (Institut Catholique de Lille, Hôpitaux, EHPAD-Feron-Vrau, IESEG, EDHEC, JUNIA, Icam, ISTC, ESPAS-ESTICE, IFP, IJTM, IKPO). Attention, une interdépendance qui préserve l'autonomie de chacun ! De ce point de vue, tous mes prédécesseurs ont été visionnaires, de ceux qui ont porté l'université sur les fonts baptismaux en 1875, en passant par la création de la Fédération en 1977 et la dernière réforme des statuts de 2016. C'est un modèle qui tient de la subsidiarité, de la solidarité et de la liberté et qui nous permet de réussir en nous réinventant sans cesse ».

En 2016, la réforme des statuts réinstalle un trépied d'équilibre dans la gouvernance fédérative entre la communauté universitaire, la société civile et l'Église locale.

« S'agissant de la société civile qui est très présente dans notre conseil supérieur et nos conseils d'administration, de tous temps, nous avons eu une représentativité de différents domaines : recherche, culture, médias, entreprises, social et syndical. Dans le discernement que nous avons sur les personnes cooptées, il y a toute l'importance de veiller à un christianisme ouvert et cette vision de la personne que promeut l'Université, dans ses trois missions de formation, de recherche et de service à la société. Cette représentation de la société civile tient compte d'un équilibre : équilibre entre hommes et femmes, d'une part, et équilibre entre représentation régionale et de bien au-delà, d'autre part. De ce point de vue, l'importance de la Catho au sein du territoire est étroitement liée au fait que l'Université a été fondée par des patrons chrétiens, dont les descendants sont restés en lien avec nos établissements. Parmi les 200 administrateurs des 12 établissements de la FUPL, on retrouve les noms de familles industrielles du Nord. C'est très précieux et nous savons que c'est un défi de pérenniser cet acquis. Notre Université va avoir bientôt 150 ans et nous avons à la réinventer sans cesse tout en gardant les fondamentaux ».

Après avoir dirigé l'Icam-Lille pendant 5 ans, Patrick Scaufilaire a été élu Président-Recteur de l'Université Catholique de Lille en septembre 2020, succédant ainsi à Pierre Giorgini (2012-2020).

LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Discernement
Audace
Confiance
Chemin faisant
Implication
Subsidiarité
Engagement
Responsabilité

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais l'If commun**, une espèce de conifères non résineux. Très longévif, poussant lentement, un spécimen a été planté lors de la création du jardin de l'Université par Nicolas Boulay, prêtre curieux et botaniste, qui aurait sûrement apprécié que nous en prenions soin ! Le taxol, issu de l'If est notamment employé dans le traitement de certains cancers ».



INSTITUT PASTEUR DE LILLE

Entretien avec Didier Bonneau

320 SALARIÉS DANS LE MONDE

FONDATION PRIVÉE RECONNUE D'UTILITÉ
PUBLIQUE DÉDIÉE À LA RECHERCHE
MÉDICALE ET À LA SANTÉ.

FONDATION

L'Institut Pasteur de Lille est doté d'une gouvernance mixte au travers d'un conseil d'administration associant représentants des collectivités locales, monde scientifique et industriels partenaires. Depuis 2017, la direction opérationnelle de la Fondation est assurée par un binôme : un directeur général, issu du monde scientifique selon les volontés de Louis Pasteur, et un directeur général adjoint, issu du monde économique.

« IL N'Y A PAS DE TRANSMISSION RÉUSSIE SANS CONSIDÉRATION DU PASSÉ »

« En 2017, les statuts de la Fondation ont été mis à jour et une nouvelle gouvernance a été mise en place à cette occasion : nous avons notamment modifié la composition du conseil d'administration en y faisant entrer des personnes issues du monde économique dont un administrateur élu parmi nos mécènes. C'est une avancée importante à mes yeux et le retour à la tradition pasteurienne. Cette diversité permet une meilleure compréhension entre le monde économique et le monde scientifique. Couplé avec une direction assurée par un binôme cela introduit la volonté de transformer la Fondation pour qu'elle soit « rentable » et qu'elle parvienne à un équilibre pérenne d'exploitation, comme dans toute entreprise ».

Le Président de la Fondation, Jacques Richir, effectue certainement son dernier mandat. Quant au directeur général, Xavier Nassif, il a exprimé le souhait d'assurer deux mandats, soit 4 ans renouvelés. Didier Bonneau, 61 ans, envisage de son côté un départ prochain à la retraite. La question de la succession de ces trois personnes clés à la tête de la Fondation va donc rapidement se poser ...

« Sans parler de transmission à proprement parler, il s'agit davantage, comme dans toute entreprise, de préparer le remplacement des dirigeants. Nous avons commencé en interne à discuter de notre succession afin d'éviter que nous partions tous les trois au même moment. J'ai déjà engagé une réflexion quant à mon propre remplacement. Je ne suis par exemple pas certain que celui qui me remplacera devra avoir le même profil que moi. En réalité, nous devons répondre à un besoin, à un instant T, de la vie de l'entreprise. Préparer la transmission pour moi, c'est faire en sorte que la hiérarchie dans l'organisation puisse gérer un temps de vacance si le dirigeant part à la retraite ou s'il est confronté à un problème de santé. Cette personne est-elle déjà parmi nous ou doit-on aller la chercher à l'extérieur ? À quel moment doit-on le faire et comment s'organise-t-on ? Voilà toutes les questions qui sont actuellement sur la table, sachant qu'il faudrait éviter que le DG et le DGA s'en aillent au même moment. L'historique est très important, on ne peut pas bâtir autrement que sur le passé. Or, nous sommes également tributaires des échéances électorales. 7 administrateurs (le conseil est composé de 15 membres) étant nommés par les collectivités locales dont 5 par le conseil municipal de Lille, le résultat des prochaines échéances électorales, les municipales en 2026, sera décisif dans la composition du futur conseil d'administration et pour l'élection de son président qui en sera issu ».

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un If, pour sa résistance aux intempéries et aux environnements complexes ».



LES CLÈS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Anticiper et préparer la transition.

Il faut pouvoir transmettre au successeur une structure sur laquelle il peut se reposer au moins pendant 6 mois : un nouveau dirigeant a besoin d'un temps d'observation et d'absorption. Il faut que l'entreprise puisse tourner en toute autonomie afin de lui laisser le temps de bien appréhender l'entreprise. Après, personne n'est jamais à l'abri d'un impondérable ...

Accompagner la transmission de la meilleure manière possible.

Une période de transition est nécessaire à condition qu'elle soit bien organisée : personnellement, je pense que je ne dois pas devenir un obstacle à mon successeur pour qu'il puisse prendre sa place. Je suis en train de réfléchir à plusieurs scénarii. Je n'ai pas vraiment trouvé encore la bonne solution. Jusqu'où peut-on aller dans l'accompagnement sans être un obstacle pour son successeur ? Cette question se pose dans toute transmission, comme un père pour son fils. Mais pour transmettre, il faut toujours considérer le passé. Comme je pense qu'il est important que les collaborateurs comprennent bien le choix du profil du successeur, qu'il vienne de l'interne ou de l'extérieur.

LABORATOIRES KISBY

Entretien avec Hervé Battaïre

20 SALARIÉS

FABRICATION DE PRODUITS
COSMÉTIQUES ET
DE BIEN-ÊTRE NATURELS

SARL, AU SEIN DE LA HOLDING
FAMILIALE COJIPAR

Depuis plus de 100 ans, la famille Coisne opère des diversifications industrielles au-delà de ses origines issues du textile. Hervé et Florence Coisne animent la holding Cojipar avec passion et raison avec la volonté de transmettre leurs valeurs d'engagement, de cohésion et d'agilité aux générations futures. En 2000, Hervé Coisne rachète Les Laboratoires Kisby, une entreprise centenaire qu'il intègre dans la holding familiale. Il en confie ensuite les rênes à Hervé Battaïre.

« INSUFFLER UN NOUVEL ÉLAN ET PRÉSERVER LES FORCES VIVES »

« J'avais rencontré Hervé Coisne à l'occasion d'un précédent projet professionnel. J'avais une certaine expérience en matière de stratégie de développement des PME et c'est ainsi qu'il m'a proposé de prendre la direction des Laboratoires Kisby. Nous avons travaillé ensemble une vision à court et moyen termes ainsi qu'un projet de développement de l'entreprise. Une fois ce travail réalisé, Hervé Coisne m'a laissé toute l'autonomie nécessaire pour diversifier les activités de l'entreprise et mener à bien ce projet ».

Portés par une confiance mutuelle, les deux Hervé apprennent à échanger et à travailler ensemble. Ils mettent leurs expériences complémentaires au service d'une cause commune. En 2016, Hervé Battaïre est associé au capital de l'entreprise puis en prend la gérance.

« Chacun est respectueux de l'autre, chaque décision peut être challengée et le moindre détail pour améliorer la vie et la pérennité de l'entreprise ne passe jamais inaperçu ni à l'un ni à l'autre ».

Pour Hervé Battaïre, la mise en œuvre du projet de développement de la PME implique des choix, notamment en termes de priorisation des investissements.

« Notre activité est soumise à un contexte réglementaire européen contraignant et évolutif. Il a fallu réaliser des investissements relatifs à la R&D et au développement industriel (matériels, lignes de conditionnement, cuves de fabrication). Nous avons également opéré un virage vers l'export et choisi les pays où nous voulions distribuer nos produits, ce qui nécessitait de les adapter aux différents marchés. Nous avons opté pour de l'autofinancement avec une gestion de bon père de famille qui, de facto, ne nous permettait pas de tout mener de front. Il a donc fallu faire des choix ».

Le dirigeant souhaite diversifier la chaîne de valeurs dans l'entreprise tout en veillant à préserver les forces vives qui la composent depuis de nombreuses années.

« Lors de mon arrivée j'ai rencontré individuellement les salariés. Il n'y a pas eu de refonte spectaculaire de l'organisation, j'ai voulu tenir compte de l'histoire et de l'expérience de chacun. Nous avons recréé une logique de structure industrielle auprès des différents services. Ce fût un cheminement progressif. Nous avons réorganisé chaque poste de travail et les collaborateurs sont montés en compétences. En parallèle, nous avons intégré de nouvelles recrues dont les profils étaient en adéquation avec nos enjeux à moyen terme. Ainsi, l'équipe s'est étoffée en R&D, laboratoire, production, logistique, un département marketing et communication a été créé ».

Aujourd'hui, Les Laboratoires Kisby affichent une réelle singularité sur le marché des produits cosmétiques et de bien être naturels ou Bio.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« **Je serais un Tilleul**, pour sa longévité, pour les parfums sucrés lors de la floraison, ses vertus apaisantes pour toute la famille. C'est l'arbre de la joie ! ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Définir et partager une vision stratégique à court et moyen termes, fixer des objectifs de résultats réalistes.

Ne pas hésiter à accélérer ou à freiner les investissements en fonction des opportunités et des facteurs impondérables.

Communiquer en permanence pour impliquer et faire adhérer l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) dans les projets.

Les parties prenantes, ce sont les salariés, les clients, les partenaires, les fournisseurs à qui il faut toujours donner un éclairage de « là où on va ». Ça a du sens. En interne, j'ai créé les réunions biennuelles d'été et d'hiver qui permettent de se poser, c'est un moment d'échange et de partage.

Faire vivre l'esprit d'équipe.

La réussite de la transmission est également épaulée par l'organisation du comité de la holding Cojipar qui se réunit 6 fois par an. À cette occasion, chaque dirigeant partage les enjeux de l'entreprise auprès des autres, véritables challengers à leur tour. La « mise au vert » annuelle, immersion de 2 jours avec l'ensemble des membres du comité, permet également de conforter la stratégie de développement de chaque entreprise.

Baliser les contours de la transmission suivante...

Qu'est-ce que l'entreprise sera dans les années à venir ? À 60 ans, je pense bien sûr à la manière dont je vais préparer la transmission. Les générations futures arrivent dans l'entreprise et je dois être en mesure de les faire grandir progressivement, certaines personnes de l'encadrement notamment. Dans une PME, le dirigeant touche un peu à tout. L'erreur serait qu'il ne partage pas les tâches ni les décisions engageantes pour l'avenir de l'entreprise. Le futur dirigeant devra pouvoir compter sur des personnes de confiance, opérationnelles et au fait des décisions au quotidien pour que, lors de sa prise de fonction, il puisse se concentrer sur les défis essentiels.

125 SALARIÉS

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE PRODUITS À BASE DE CHICORÉE

SAS

L'entreprise Leroux a été détenue par une association loi 1901 durant 37 années, « L'Association Leroux Développement », créée en 1985 par les derniers dirigeants de la famille Leroux qui, sans héritiers directs, souhaitaient garantir par ce montage particulier la pérennité de l'entreprise, le respect de la marque, des emplois et des sites de production.

« LE MODÈLE ASSOCIATIF, UN MONTAGE ORIGINAL DE TRANSMISSION CAPITALISTIQUE »

« Mon père Michel Hermand a rejoint l'entreprise Leroux en 1968 avec la mission d'en assurer la transformation informatique. En 1986, il est devenu secrétaire général puis co-gérant de l'entreprise avec Michel Leroux avant d'en prendre la présidence en 1994. A la demande de la famille Leroux, il a mené le changement de gouvernance. Alain et Robert Leroux, n'ayant pas de descendance directe, craignaient que l'entreprise soit revendue à leur disparition. Leur unique volonté était de garantir la pérennité de Leroux. Le modèle retenu a été la cession des actifs de l'entreprise à une association loi 1901 ».

Mais comment donner les moyens à cette structure associative d'acheter l'entreprise ?

« Alain et Robert Leroux ont doté par apports sous forme de legs cette association afin de lui permettre de racheter l'ensemble des actifs de l'entreprise Leroux. Ainsi, cette association a détenu 99,98% des participations de l'entreprise. Les actions restantes appartenant comme le souhaitaient Alain et Robert Leroux, à deux membres de la famille qui siégeaient au Conseil d'Administration de l'Association. Pour ma part, je suis cadre dirigeant avec la mission de respecter l'objet de l'association, à savoir assurer la pérennité de l'entreprise Leroux ».

Olivier Hermand est arrivé dans l'entreprise dans les années 2000. Puis il a succédé à son père assurant ainsi la continuité d'un modèle de gouvernance et la pérennité de l'entreprise souhaitée par la famille Leroux.

« Mon père a été président jusqu'en 2006. Pour ma part, j'ai rejoint l'entreprise en 2001 pour y créer le service de Recherche et Développement. J'ai été ensuite pressenti pour lui succéder sans que ce soit pour autant une évidence ou une obligation. J'ai donc repris des études en suivant un MBA, pour structurer mon profil de futur dirigeant. J'ai soutenu mon mémoire devant un jury dont l'un des membres était le président du Conseil d'Administration de l'Association Leroux Développement de l'époque, un certain Philippe Vasseur. Le Conseil d'Administration était

composé de deux collèges. Le collège des dirigeants dont je faisais partie avec aucun droit de vote mais un droit de veto sur certains points et celui des administrateurs, composé de cinq membres dont des ex-dirigeants de l'entreprise Leroux (mon père et mon frère) et un représentant de la famille. Le conseil représentait l'actionnaire c'est-à-dire l'Association Leroux Développement ».

Ce montage capitaliste original présentait des avantages...

« Dans notre cas, il s'agissait presque d'une transmission de génération en génération, sans que cela ne pose de souci de valorisation, de taxation, de fiscalité... Il n'y avait pas, de la part de l'actionnaire, d'exigence de rémunération du capital ni de remontée de dividendes ».

Mais aussi potentiellement quelques inconvénients, notamment en cas de crise.

« En cas de difficultés financières, l'actionnaire n'est pas en mesure d'accompagner l'entreprise. C'est la limite de l'exercice et c'est ce que nous avons vécu en 2018 et 2019 bien avant la crise du Covid. Nous avons ensuite renoué avec la rentabilité, mais j'en garde des stigmates indélébiles. C'est pourquoi nous devons faire évoluer le modèle en permettant l'entrée au capital d'un nouvel actionnaire...

La mission est pleinement accomplie depuis le 21 juin 2022, puisque Ghislain Lesaffre a repris l'entreprise Leroux, la préside et a pris l'engagement à son tour de tout mettre en œuvre pour la pérenniser et respecter les volontés d'Alain et Robert Leroux ».



LES CLÉS D'UNE TRANSMISSION RÉUSSIE

Se poser les bonnes questions au bon moment.

La question était la suivante : comment faisons-nous évoluer le modèle actuel tout en respectant les volontés clairement exprimées en 1985 par Alain et Robert Leroux ? Cela démontre que les solutions, les modèles ne sont et ne doivent pas être immuables.

Se faire accompagner.

Toutes les réflexions autour de la transmission ou devant aboutir à des changements de modèle ne peuvent être menées sans objectivité et impartialité. Il faut savoir identifier de nouveaux conseils et écarter toute influence familiale, affective, sociale, économique voire politique dans le seul but de développer les entreprises et les pérenniser.

SI J'ÉTAIS UN ARBRE...

« Je serais un Olivier, car cet arbre incarne la force pour traverser les épreuves, la longévité et la victoire associée aux succès de tous ordres nécessaires pour assurer la pérennité de nos entreprises centenaires ».

POSTFACES

La meilleure preuve d'amour que nous puissions donner aux entreprises, et encore plus lorsqu'elles ont réussi à traverser les siècles, est de les reconnaître, les mettre à l'honneur et les remercier.

C'est le sens de ce magnifique 3^{ème} ouvrage du Club des Entreprises Centenaires.

Les reconnaître car elles sont la vitrine de nos belles entreprises régionales, souvent familiales et patrimoniales, capables de partager une stratégie d'entreprise long terme et d'être suffisamment agiles pour traverser les crises en se transformant.

Les mettre à l'honneur car elles sont une formidable source d'inspiration pour tous les entrepreneurs. Entreprendre n'est pas toujours simple. Encore plus en période de crise. Il est important de montrer celles et ceux qui ont réussi, de leur faire raconter leurs histoires, faites de réussites bien sûr mais aussi d'échecs et de moments difficiles. On ne naît pas entrepreneur. On le devient en prenant des risques, en travaillant dur et en faisant preuve de résilience.

Les remercier car les avoir à nos côtés est pour moi, pour le Club des Entreprises Centenaires, pour l'association Les Places Tertiaires et pour toute une région une richesse et une immense fierté.

Merci à Gilles Bernard pour son investissement depuis de nombreuses années au sein du Club des Entreprises Centenaires, à Emmanuelle Ducloy qui œuvre chaque jour au bon déroulement de ses actions, aux membres du Club des Entreprises Centenaires pour leur confiance et enfin à l'ensemble de nos Partenaires au premier rang desquels le réseau consulaire, la Région Hauts-de-France et la Métropole Européenne de Lille.

Antoine LEDUC
Président Les Places Tertiaires



Les Hauts-de-France sont une terre d'entreprise. Chaque jour, des femmes et des hommes créent, innover et portent des projets sur notre territoire, le faisant ainsi rayonner au-delà de ses frontières. Parmi eux, des dirigeants d'entreprises centenaires qui ont accepté de nous livrer, à travers cet ouvrage, les secrets d'une pérennité qui ne peut que susciter l'admiration. Ce troisième volet de l'ouvrage écrit par le Club d'Entreprises Centenaires de la Région des Hauts-de-France recense des témoignages inspirants de chefs d'entreprises qui savent allier préservation des savoir-faire, productivité et innovation pour permettre la longévité de leurs structures. Visionnaires, fédérateurs et souvent novateurs, ils mettent un point d'honneur à ne pas transformer l'entreprise pour préserver sa force, mais à toujours l'améliorer en apportant une touche de modernité aux modèles imaginés par leurs prédécesseurs et en les adaptant aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques actuels.

Notre région peut être fière de ces entreprises qui constituent de véritables modèles pour les nombreuses jeunes structures qui s'implantent chaque année dans les Hauts-de-France. De son côté, la CCI Hauts-de-France continuera de promouvoir la réussite de ces belles entreprises centenaires pour en inspirer d'autres, mais aussi de les accompagner dans leur développement. Depuis 10 ans déjà, en partenariat avec la Région, nous avons engagé la démarche rev3 pour transformer l'économie régionale et la rendre plus durable. Nous accompagnons également toutes les entreprises dans leur transformation digitale, en misant sur la proximité et sur une stratégie régionale élaborée collégialement avec les territoires. Il reste encore beaucoup à faire, mais je crois en notre région, grande terre d'entreprises, pour relever ces défis vertigineux qui font face au monde de l'entreprise.

Faire dialoguer les chefs d'entreprises, en apprendre davantage sur le succès d'entreprises qui ont traversé le temps : c'est le sens de cet ouvrage qui nous inspire et nous invite à toujours faire preuve d'audace !

Philippe HOURDAIN
Président de CCI Hauts-de-France



Mettre à l'honneur les entreprises centenaires, c'est avant tout mettre en avant l'innovation. Rares sont celles qui ont traversé les siècles sans se remettre plusieurs fois totalement en question et elles sont même plusieurs à avoir changé de production au cours des décennies. La longévité en économie est donc tout sauf synonyme d'habitude, de routine, de résistance au changement.

Notre région des hauts-de-France, riche de ses nombreuses entreprises centenaires, a été et reste une terre d'adaptation, même si une révolution industrielle fut plus douloureuse que d'autres. Il n'y a que l'innovation qui nous a permis de nous en sortir et on le voit encore aujourd'hui, en devenant région leader de la transformation de l'industrie automobile qui passe de l'énergie fossile à la batterie électrique ou à l'hydrogène.

Donc une entreprise centenaire est tout sauf une vieille dame qui se satisfait de son doigt de porto du samedi soir. C'est au contraire une organisation qui a su évoluer avec son temps et le plus souvent précéder son époque pour passer sans encombre les évolutions technologiques, les évolutions de consommation

N'oublions jamais que ce serait commettre une atteinte à l'histoire que de considérer qu'il ait fallu attendre le vingt-et-unième siècle pour voir émerger les technologies de rupture, même si aujourd'hui, on se croit plus intelligent en appelant cela la « deeptech ».

Et puis il y a celles d'entre vous, entreprises centenaires des métiers d'arts ou du culinaire, qui restent fidèles à vos traditions et aux bonnes vieilles recettes qui ont fait votre succès. Cela démontre aussi qu'il y a toujours une clientèle pour ce qui est fait à l'ancienne et cela me semble encore plus vrai aujourd'hui qu'hier.

Vous participerez sans nul doute comme vous l'avez toujours fait, aux transitions indispensables, que ce soit celle de la décarbonation ou celle de la souveraineté économique de notre Nation et de notre région. Vous en serez même sans nul doute les précurseurs et la Région Hauts-de-France est à vos côtés.

Philippe BEAUCHAMPS
Président de la commission économique
Région Hauts-de-France



C'est un honneur d'avoir été sollicité pour contribuer à la postface du troisième tome de votre association les Places Tertiaires. Je suis d'autant plus heureux que les entreprises centenaires font partie intégrante de la Métropole Européenne de Lille (MEL) et confèrent à notre territoire son identité entrepreneuriale et industrielle. Ces entreprises centenaires véhiculent des valeurs humaines et de transmission. Elles incarnent la volonté de leurs dirigeants de participer à la vie de la Métropole et au rayonnement de leurs territoires par-delà les générations successives. De grands noms et de très belles entreprises marquent nos 95 communes et ont contribué aux sentiments de fierté et de reconnaissance du savoir-faire métropolitain ! Ces entreprises centenaires ont été également de formidables outils d'adaptation aux évolutions économiques, sociales et technologiques des dernières décennies. Et quelle réussite ! La MEL fait aujourd'hui partie du top 10 des espaces économiques les plus attractifs d'Europe. Nous sommes reconnus à l'international dans des secteurs aussi porteurs que le numérique, l'industrie, l'alimentation et la santé grâce à nos 7 sites d'excellence que sont Euralille, Euratechnologies, Eurasanté, Euralimentaire, Plaines Images, le CETI et la Haute Borne. Ces entreprises centenaires sont des exemples pour l'ensemble des 84 600 entreprises de la MEL. Elles sont des témoins vivants des puissantes capacités d'exportations et de production de notre Métropole. C'est en grande partie grâce à vous que nous sommes la 1^{ère} métropole française, hors Paris, pour la densité d'entreprises exportatrices ! Tout le travail de la MEL est de continuer à favoriser le déploiement du potentiel immense de vos entreprises. Pour concourir à cet objectif, nous déployons des trésors d'énergie et d'inventivité. Nous aidons les entreprises à s'installer sur notre territoire, nous les accompagnons dans leurs transitions écologiques, nous les mettons en relation avec notre pôle universitaire et nous incitons les Très petites entreprises à accroître leurs marchés, à recruter et à se transformer en PME ! C'est un défi immense que la MEL mène avec le plus grand soin afin que de futures entreprises rejoignent le beau club d'entreprises centenaires et que celles actuelles le restent.

Damien CASTELAIN
Président de la Métropole Européenne de Lille



PRÉSENTATION DES EXPERTS
& DES ADHÉRENTS DU CLUB
DES ENTREPRISES CENTENAIRES

CIC NORD OUEST

Le CIC Nord Ouest est l'une des 5 banques régionales du Groupe CIC, lui-même composante de l'ensemble Crédit Mutuel Alliance Fédérale.

Notre réseau composé de 259 points de vente s'étend sur un vaste territoire : le Nord/Pas-de-Calais, la Picardie, la Basse et Haute-Normandie.

2 300 collaborateurs accompagnent chaque jour nos 891 000 clients dans leurs projets. Cela fait plus de 200 ans que nous sommes un partenaire majeur des entreprises et de leurs dirigeants.

Notre ambition est d'accompagner les chefs d'entreprise dans chaque « moment clé » de la vie de sa société.

Composée de 5 pôles de compétences dédiés (banque de détail – banque de financement – banque privée – activité de marché – capital-développement), notre organisation est au service de cette ambition.

Nous sommes aujourd'hui le banquier d'une entreprise sur 3 sur notre territoire. L'une de nos principales missions est également de sourcer et d'accompagner les startups de notre territoire et d'être aux côtés des éco systèmes qui les entourent.

Nous intervenons aussi bien dans le financement, que dans l'accroissement de visibilité.

Depuis fin 2021, nous sommes la première banque Entreprise à Mission avec 12 engagements autour de responsabilités sociétales et environnementales. Cette nouvelle étape est un véritable levier de performance, d'innovation, et de différenciation au service de nos clients.

Date de création : 1819
Siège social : 33 avenue le Corbusier, 59000 Lille
Site : www.cic.fr
Dirigeante : Anne Sophie VAN HOOVE



JPM

Créée en 1826 par 3 entrepreneurs du Nord, la Banque Joire Pajot Martin a toujours eu pour mission d'accompagner les entrepreneurs de son territoire. Elle a pris depuis une nouvelle dimension en devenant la 1^{ère} banque d'affaires de notre région dédiée aux dirigeants d'entreprises et à leurs projets professionnels et personnels.

JPM Banque d'Affaires offre toutes les ingénieries : expertise et suivi corporate, fusions acquisitions, levées de fonds, financements structurés, banque privée, ingénierie patrimoniale, gestion d'actifs et expertise immobilière.

Dans ses trois agences, à Lille, Arras et Valenciennes, JPM Banque d'Affaires propose un accompagnement complet et sur-mesure qui va de l'expertise entrepreneuriale à l'ingénierie patrimoniale en s'appuyant sur un collectif pluridisciplinaire et notamment sur un acteur majeur : le Senior Banker, qui est l'interlocuteur privilégié du dirigeant pour les enjeux financiers, professionnels comme privés.

Date de création : 1826
Direction : 27 rue Faidherbe, 59000 Lille
Site : www.joirepajotmartin.fr
Dirigeante : Stéphanie MALYSSE



LA BANQUE DE FRANCE

La mission des Correspondants TPE/PME

Au-delà de la mission première de la Banque de France qui est la mise en œuvre de la politique monétaire de la BCE, le Gouverneur François Villeroy de Galhau a souhaité que la Banque de France renforce son soutien auprès des TPE-PME. La Banque de France a donc mis en place, en septembre 2016, la mission de Correspondants TPE-PME. Une centaine de personnes en France dont une dizaine dans la Région, ont pour mission d'accueillir, d'écouter, d'analyser et d'orienter les dirigeants sur tous les aspects de la vie de l'entreprise : création, gestion, financement, développement, prévention des difficultés, y compris les problématiques de cession/reprise et transmission d'entreprise.

Les correspondants départementaux orientent, de façon personnalisée les entrepreneurs vers les réseaux d'accompagnements, tels que les chambres consulaires, les business angels, les fédérations patronales, le micro-crédit, etc. Ce service est totalement gratuit et confidentiel.

Les correspondants TPE-PME s'affirment donc comme des « facilitateurs » permettant d'orienter rapidement les entrepreneurs vers des interlocuteurs bien identifiés.

Date de création : 1800
Siège social : 75 rue Royale, 59000 Lille
Site : www.banque-france.fr
Dirigeante régionale : Carine JUPIN



KPMG

KPMG, cabinet leader de l'audit, du conseil et de l'expertise comptable, compte 18 implantations et 650 collaborateurs en région Hauts-de-France. Il collabore avec 9 000 structures et entreprises de la région : start-up, artisans, professions libérales, PME, ETI, grands comptes internationaux, et structures de l'Economie Sociale & Solidaire, du secteur Public et de la Santé.

KPMG apporte les avantages d'un cabinet de proximité et bénéficie, à ce titre, d'une excellente connaissance du tissu économique régional et local.

KPMG est également le leader en France de l'audit et du conseil avec 10 000 professionnels répartis sur 200 sites, un CA de 1,3 Md Euros en 2021 et 70 000 clients dont 200 sociétés cotées. C'est également un acteur durablement implanté sur tous les continents.

Cinq métiers complémentaires permettent à KPMG d'accompagner ses clients : l'audit, l'expertise comptable, le conseil, le droit & la fiscalité et la gestion sociale.

100 ans après sa création, KPMG France devient en 2022 société à mission avec, pour raison d'être, d'œuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au cœur de l'économie, des territoires et de la société.

Date de création : 1922
Siège social : 36 rue Eugène Jacquet, 59700 Marcq-en-Baroeul
Site : www.kpmg.fr
Dirigeants KPMG NORD : Marc LENGREND, Jocelyn SCAMPS



A.SALMON

Date de création :
1778

Chiffre d'affaires :
50 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
800

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

Site :
**www.safilin.fr
www.arching.com**

Dirigeant :
Vincent DESPRETZ-SALMON



ARRAS MAXEI

Date de création :
1898

Chiffre d'affaires :
**8,6 millions d'euros au 31 mars 2022
(exercice décalé)**

Nombre de salariés :
75

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

Site :
www.maxe.fr

Dirigeant :
Olivier HUTIN



BLANCHEPORTE

Date de création :
1806

Chiffre d'affaires :
204 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
215

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

Site :
www.blancheporte.fr

Dirigeant :
Franck DURIEZ



BONDUELLE

Date de création :
**date de création Lesaffre & Bonduelle en 1853
avant la scission de 1901**

Chiffre d'affaires :
2 900 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
14 000

Siège social :
59173 RENESCURE

Site :
www.bonduelle.com

Dirigeants :
**Christophe BONDUELLE, Président
Guillaume DEBROSSE, DG**



BDT

Date de création :
1919

Chiffre d'affaires :
2 millions d'euros

Nombre de salariés :
6

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

Site :
www.regiparc.fr

Dirigeant :
Emmanuel TOULEMONDE



BILLIET SAS

Date de création :
1883

Chiffre d'affaires :
703 milliers d'euros en 2021

Nombre de salariés :
9

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

Site :
www.billiet-escaliers.com

Dirigeant :
Cédric BILLIET



BRIQUETERIES DU NORD S.A.

Date de création :
1912

Chiffre d'affaires :
23,7 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
75

Siège social :
**Port fluvial,
59000 LILLE**

Site :
www.bdn.fr

Dirigeant :
Gilles BERNARD, PDG



CABINET BOCQUET

Date de création :
1921

Chiffre d'affaires :
1,3 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
13

Siège social :
**La Bassée, 28 à 32 rue Gabriel Péri,
59480 LA BASSEE**

Site :
www.cabinetbocquet.com

Dirigeant :
David BOCQUET



CBR LEVAGE

Date de création :
1846

Chiffre d'affaires :
12 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
**60 sur Lille-Fretin, Dunkerque, le Havre (Magi)
Nantes-Coueron (Magi) Lyon-Saint Priest (STLI)**

Siège social :
**393 rue de la Louvière,
59273 FRETIN**

Site :
www.levagemanutention.com

Dirigeants :
**Christophe BEUSCART
Denis THIRIEZ**



CRÉDIT DU NORD

Date de création :
1846

Chiffre d'affaires :
1 789,6 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
1 084 (Hauts-de-France)

Siège social :
**28 place Rihour,
59000 LILLE**

Site :
www.credit-du-nord.fr

Dirigeant :
Jean DUMONT, DR



DELEDALLE ASSURANCES

Date de création :
1912

Chiffre d'affaires :
1,1 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
11

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

Site :
www.deladalle-assur.com

Dirigeants :
**Arnaud PETIT, Gérant opérationnel
Sébastien HEUZÉ, Co-gérant**



DES-MARQUES-ET-VOUS

Date de création :
1882

Chiffre d'affaires :
74 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
450

Siège social :
23 rue des Châteaux, 59290 Wasquehal

Site :
des-marques-et-vous.com

Dirigeant :
Stéphane ROCHE, Directeur général



CUVELIER FAUVARQUE

Date de création :
1787

Chiffre d'affaires :
6,5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
22

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

Site :
www.cuvelier-fauvarque.fr

Dirigeants :
**Benoît LEPOUTRE
Ludovic BIGO**



DEBREZ SAS

Date de création :
1860

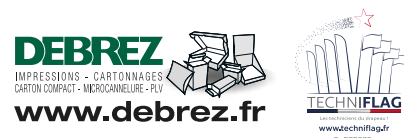
Chiffre d'affaires :
5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
27

Siège social :
59560 COMINES

Site :
www.debrez.fr

Dirigeants :
**Antoine DEBREZ
Benoît DEBREZ**



DEVLAEMINCK DISTRIBUTION

Date de création :
1892

Chiffre d'affaires :
4,5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
17

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

Site :
www.devlaeminck.fr

Dirigeant :
Quentin DEVLAEMINCK



ETS PROUVOST SAS

Date de création :
1844

Chiffre d'affaires :
1.4 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
8

Siège social :
59200 TOURCOING

Site :
**www.etsprouvost.fr
www.comptoir-religieux.fr**

Dirigeant :
Gaëtan PROUVOST



GROUPE BILS DEROO

Date de création :
1911

Chiffre d'affaires :
172 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
1 800

Siège social :
59119 WAZIERS

Site :
www.groupe-bils-deroo.com

Dirigeant :
Jimmy BILS, Président



GROUPE CAILLE

Date de création :
1847

Chiffre d'affaires :
32 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
250

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

Site :
www.caille-sa.fr

Dirigeants :
**Bertrand CAILLE, PDG
Alexandre CAILLE, DG**



INSTITUT PASTEUR DE LILLE

Date de création :
1894

Chiffre d'affaires :
42,5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
320

Nombre de collaborateurs sur le campus :
750

Siège social :
**1 rue du professeur Calmette,
BP 245, 59019 LILLE CEDEX**

Site :
www.pasteur-lille.fr

Dirigeants :
**Xavier NASSIF, DG
Didier BONNEAU, DGA**



L'ASCENSEUR CONFECTION

Date de création :
1920

Chiffre d'affaires :
1,5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
24

Siège social :
**130 route de la Gorgue,
59660 MERVILLE**

Site :
www.lascenseur.fr

Dirigeants :
**Pascal LAISE, Directeur
Marie-Pierre MARCHAND, Présidente**



GROUPE TISSERIN

Date de création :
1908

Chiffre d'affaires :
400 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
452

Siège social :
**18 avenue Foch,
59800 LILLE**

Site :
www.groupe-tisserin.com

Dirigeants :
**Hugues DUBLY, Président
Ludovic MONTAUDON, DG**



HAGHEBAERT & FRÉMAUX

Date de création :
1907

Chiffre d'affaires :
16,1 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
97

Siège social :
**17 rue des Epoux Labrousse,
59650 VILLENEUVE D'ASCQ**

Site :
www.haghebaert-fremaux.com

Dirigeant :
Guillaume FRÉMAUX



LABORATOIRES KISBY

Date de création :
1918

Chiffre d'affaires :
NC

Nombre de salariés :
**20 salariés basés au siège de l'entreprise à
Wasquehal**

Siège social :
**145 rue du haut Vinage,
59290 WASQUEHAL**

Site :
www.kisby.com

Dirigeants :
**Hervé BATTIRE
Hervé COISNE**



LEPAGE

Date de création :
1922

Chiffre d'affaires :
30 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
65

Siège social :
59000 LILLE ET 76000 ROUEN

Site :
www.lepage.fr

Dirigeants :
**Julie LEPAGE
Sébastien LEPAGE
Edouard LEPAGE**



LEROUX

Date de création :
1858

Chiffre d'affaires :
30 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
125

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

Site :
www.leroux.fr

Dirigeants :
**Ghislain LESAFFRE, Président
Olivier HERMAND, Directeur Général**



LES GRAINES BOCQUET

Date de création :
1875

Chiffre d'affaires :
2,9 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
27

Siège social :
59283 MONCHEAUX

Site :
www.graines-bocquet.fr

Dirigeant :
Hervé DELCOURT



MARBRERIE SLOSSE

Date de création :
1898

Chiffre d'affaires :
2,2 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
16

Siège social :
**Rte de Coutiches,
59310 ORCHIES**

Site :
www.slosse.com

Dirigeant :
Antoine LEPROUX



MÉERT

Date de création :
1677

Chiffre d'affaires :
9 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
120

Siège social :
**25 rue Esquermoise,
59800 LILLE**

Site :
www.meert.fr

Dirigeant :
Thierry LANDRON



LES SERRES TONNEAU

Date de création :
1872

Chiffre d'affaires :
2,4 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
16

Siège social :
**3 rue de l'avenir, ZA de la vignette,
59126 LINSELLES**

Site :
www.serres-tonneau.com

Dirigeant :
Jean-Pierre TONNEAU



LOOTEN

Date de création :
1840

Chiffre d'affaires :
35,3 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
140

Siège social :
**26 rue de Abbé Grégoire,
parc Industriel des Redpyck,
59760 GRANDE-SYNTHÉ**

Site :
www.looten.fr

Dirigeants :
**Éric MERIAU, Président
Aurélien HUMBERT, DG**



MÉO FICHAUX

Date de création :
1900

Chiffre d'affaires :
150 millions d'euros en 2021

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

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

Site :
**www.meo.fr
www.cafe-fichaux.fr**

Dirigeants :
**Gérard MEAUXSOONE
Dominique RUYANT**



MEUBLES BOUCHIQUET

Date de création :
1910

Chiffre d'affaires :
NC

Nombre de salariés :
NC

Siège social :
49 rue Nationale, 59380 BERGUES

Site :
www.meublesbouchiquet.fr

Dirigeante :
Isabelle GELOEN



MILLON SAS

Date de création :
1902

Chiffre d'affaires :
NC

Nombre de salariés :
20

Siège social :
**84 rue Jean Baptiste Dumas,
59160 LILLE LOMME**

Site :
www.millionsas.fr

Dirigeants :
**Francis MILLON
Laurent MILLON
Philippe MILLON
Xavier MILLON**



MOULINS WAAST

Date de création :
1896

Chiffre d'affaires :
NC

Nombre de salariés :
20

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

Site :
www.moulinswaast.fr

Dirigeants :
**Emile WAAST
Emmanuel WAAST
Michel WAAST**



PEIGNAGE DUMORTIER

Date de création :
1896

Chiffre d'affaires :
4 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
60

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

Site :
www.peignagedumortier.fr

Dirigeant :
Cédric AUPLAT



POUCHAIN

Date de création :
1890

Chiffre d'affaires :
20 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
180

Siège social :
**231 rue Dufour,
59850 NIEPPE**

Site :
www.pouchain.fr

Dirigeants :
**Thibault DELEPOULLE, Président
Eric VANDENBULCKE, DG**



MULLIEZ RICHEBÉ

Date de création :
1912

Chiffre d'affaires :
9 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
47

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

Site :
www.mulliez-richebe.fr

Dirigeant :
Bruno MULLIEZ



PARQUETERIE DE LA LYS

Date de création :
1875

Chiffre d'affaires :
2,5 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
**21 Personnes basé à la Chapelle d'Armentières
(Les 16 compagnons sont en déplacement tous les jours)**

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

Site :
www.parqueteriesdelalys.com

Dirigeant :
Pascal D'HEYGERE



RABOT DUTILLEUL

Date de création :
1920

Chiffre d'affaires :
300 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
1 000

Siège social :
**10 avenue de Flandre,
59290 WASQUEHAL**

Site :
www.rabotdutilleul.com

Dirigeants :
**François DUTILLEUL, PDG
Pierre CRAYE, DG Délégué
Frédéric STERNHEIM, DG Délégué**



ROUSSEL PEINTURE

Date de création :
1870

Chiffre d'affaires :
1,2 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
15

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

Site :
rousselopeinture.com

Dirigeants :
**Alexis LEFEBVRE, Co-gérant
Olivier HUSSENOT, Co-gérant**



ROUZÉ

Date de création :
1809

Chiffre d'affaires :
4 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
35

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

Site :

Dirigeants :
**Antoine ROUZÉ, Président
Grégory ROUZÉ, DG**



SARL DURINCK

Date de création :
1919

Chiffre d'affaires :
540 milliers d'euros en 2021

Nombre de salariés :
8

Siège social :
**117 rue Mongolfier,
59100 ROUBAIX**

Site :
www.durinck.fr

Dirigeant :
Olivier DURINCK



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LILLE

Date de création :
1875 (Association à but non lucratif)

Chiffre d'affaires :
800 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
6 000

Siège social :
59000 LILLE

Site :
www.univ-catholille.fr

Dirigeant :
Patrick SCAUFLAIRE, Président-Recteur



VERSPIEREN CREDIT & FINANCE

Date de création :
1880

Chiffre d'affaires :
**30 milliards de transactions commerciales
garanties ou financées**

Nombre de salariés :
30

Siège social :
59240 WASQUEHAL

Site :
www.verspierencreditfinance.com

Dirigeant :
Vincent ROUSSEL, DG



STOCK LOGISTIC

Date de création :
1878

Chiffre d'affaires :
6 millions d'euros en 2021

Nombre de salariés :
70

Siège social :
**16 rue du Trieu du Quesnoy,
59115 LEERS**

Site :
www.stock.fr

Dirigeants :
**Arnaud STOCK
Hugo STOCK**



THÉOLAUR PEINTURES

Date de création :
1825

Chiffre d'affaires :
81 millions d'euros

Nombre de salariés :
390

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

Site :
www.theolaur.com

Dirigeants :
**Olivier VERLEY
Olivier ROBARDEY**



WINCKELMANS

Date de création :
1894

Chiffre d'affaires :
12 millions

Nombre de salariés :
136

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

Site :
www.winckelmans.fr

Dirigeante :
Barbara WINCKELMANS



YANKA

Date de création :
1910

Chiffre d'affaires :
**2,2 millions d'euros en 2020 (en raison du
COVID, le CA 2021 n'est pas représentatif)**

Nombre de salariés :
18 (Lille)

Siège social :
**27 rue Victor Tilmant,
59000 LILLE**

Site :
www.yanka.com

Dirigeant :
Nicolas SIX



REMERCIEMENTS

Comité de la publication

Gilles Bernard, Emmanuelle Ducloy de l'association « Les Places Tertiaires »

Entretiens avec les dirigeants et écriture

Réalisés par Anne Diradourian, journaliste d'entreprise

Conception

Agence JBL Com & Cie, pilotée et coordonnée par Blandine Fraissé

Productions des visuels

Dessins imaginés par Gabs,
Dessins des arbres réalisés par Olivier Verbrugghe
Crédit photos : Shutterstock

Impression

Nord Imprim

Commercialisation

Le Furet du Nord



.....

Parce que les plus belles choses sont celles qui durent, la réussite d'un dirigeant passe par une étape décisive dans sa vie : la transmission de l'entreprise. Qu'il décide de transmettre à ses enfants ou de céder à un tiers, un chef d'entreprise sait qu'un jour ou l'autre, il devra passer la main, quitter le navire, transmettre son « bébé ».

Qu'elle soit anticipée ou brutale, accompagnée ou subie, sereine ou douloureuse, il n'est pas de transmission sans émotion. Chaque histoire est différente qu'il s'agisse d'une transmission familiale d'une cession à un tiers ou à ses salariés. Parfois, celle-ci s'accompagne aussi d'une évolution de la gouvernance, qu'il s'agisse par exemple de l'adapter aux besoins de l'entreprise ou pour renforcer « l'affectio societatis » des parties prenantes.

Céder ou reprendre une entreprise c'est non seulement faire un deuil mais c'est aussi la promesse d'une nouvelle vie... Les dirigeants des entreprises centenaires qui témoignent dans cet ouvrage ont tous vécu une transmission les incitant à modifier, ou pas, leur gouvernance et leur organisation. Ils se livrent à cœur ouvert, avec recul et humilité, émotion et bienveillance.

.....



Cet ouvrage a été réalisé par :



Prix : 25 € TTC
DÉPÔT LÉGAL : 3^{ème} trimestre 2022
ISBN : 978-2-9584398-0-4

Les Partenaires Financiers des Places Tertiaires,
le pôle des experts et décideurs en Hauts-de-France :

