

CHARLOTTE DE SAINTIGNON
@ChadeSaint

L'entreprise familiale de lingerie haut de gamme Simone Pérèle a passé haut la main le cap de la troisième génération. Mathieu Grodner, petit-fils de la fondatrice de l'entreprise en 1948, a pris les commandes en 2015. Transmettre en famille n'est pas toujours une évidence. « Aux États-Unis, 50 % des entreprises familiales ne passent pas la troisième génération à cause d'une mésentente familiale », relève Philippe Grodner, président de Simone Pérèle depuis 1988 et du FBN France (Family Business Network, réseau dédié aux entreprises familiales). La transmission de Simone Pérèle, qui a été préparée sur plusieurs années, n'a pas été un long fleuve tranquille.

Dès 2005, Philippe Grodner et sa sœur Catherine se concertent sur la question et ouvrent la porte à tous les scénarios de reprise. « Une transmission, souligne-t-il, c'est d'abord une question d'anticipation sur la durée. Il ne faut pas attendre que survienne un accident de la vie. » Sur les sept petits-enfants, seuls deux expriment le souhait de travailler dans l'entreprise: Mathieu Grodner, fils aîné de Philippe, et Stéphanie Pérèle-Bujard, fille de Catherine, actuelle directrice marketing et communication. « Nous n'avons pas forcément une volonté dynastique », explique Philippe Grodner. D'autant que, selon lui, trois critères sont indispensables: l'envie et la motivation; la légitimité vis-à-vis des autres actionnaires et des salariés; et les compétences. Sur ce dernier point, il conclut qu'il ne s'agit pas tant d'être un ex-

Philippe Grodner
« Mathieu a prouvé sa légitimité par son parcours dans l'entreprise »

pert du domaine, mais plutôt d'« avoir la capacité à rebondir et à s'adapter dans un monde qui change de plus en plus vite ». Mathieu Grodner a donc dû prouver son agilité et sa légitimité.

Son diplôme de Sup de Co Reims en poche, il a d'abord travaillé dans la finance, et c'est en 2006 qu'il fait un premier pas dans l'entreprise. « L'idée était de le faire venir un an sans responsabilité opérationnelle afin qu'il observe les différents services et qu'il se décide en connaissance de cause », explique Philippe Grodner. C'est à l'issue de son MBA à l'Insead de Singapour qu'il choisit de



SIMONE PÉRELE

faire carrière dans l'entreprise familiale. Il gravit les échelons et redresse avec succès plusieurs filiales en difficulté. « Nous avons voulu mesurer sa performance et sa capacité à diriger », souligne Philippe Grodner. La fonction de dirigeant ne se décrète pas, elle se mérite. Mathieu a prouvé sa légitimité par son parcours dans l'entreprise. »

En avril 2015, à 35 ans, il est nommé directeur général par les actionnaires tandis que son père garde la présidence non exécutive de l'entreprise familiale de 2000 salariés - 500 en France, pour un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, dont 80 % sont réalisés à l'export.

Philippe Grodner, président de la société Simone Pérèle et fils de la fondatrice, et son fils Mathieu, directeur général depuis 2015.

les années à venir. « Il sert de feuille de route à la direction et au contrôle des actionnaires », souligne Philippe Grodner.

Une fois engagés dans un plan, les actionnaires doivent rester au capital pendant toute sa durée. Leur rôle les oblige à faire confiance aux actionnaires managers et à ne pas s'immiscer dans la gestion et la vie de l'entreprise. Pour bien prendre la mesure de leur mission, les cinq petits-enfants restants ont été formés à leur nouveau statut d'actionnaires responsables. Catherine et Philippe ont fait appel à un coach externe pour jouer le rôle de médiateur. « Nous avons balayé à froid les sujets de crispation possibles », précise Philippe.

L'objectif: établir une « charte de famille ». Ce document, qui se distingue du pacte d'actionnaires, n'a qu'une valeur morale. Signé en 2009, il fixe les droits et devoirs des actionnaires responsables. Si la transmission s'est faite pour le moment par consensus et sans heurt avec les membres de la troisième génération impliquée dans l'entreprise, Philippe Grodner reste vigilant. « Je me dis que tout n'est pas gagné », conclut-il avec sagesse. ■

Une charte de famille

Pas de friction, donc, au sein de la famille: les cinq autres petits-enfants ont choisi d'autres voies professionnelles et deviennent actionnaires à parts égales. Grâce aux conditions fiscales favorables du pacte Dutreil, le capital est presque intégralement transmis à la troisième génération en deux étapes, en 2011 et 2013. « Nous avons décidé de faire confiance à Mathieu. Pas une confiance aveugle, mais une confiance raisonnée avec des objectifs chiffrés », détaille Philippe Grodner.

Pour stabiliser la gouvernance et veiller à la bonne gestion et à la performance de l'entreprise, Catherine et Philippe mettent en place trois organes dès 2013: un comité exécutif, un comité stratégique, composé pour moitié de trois administrateurs externes, et un comité d'actionnaires formé des onze actionnaires familiaux. Ce dernier est chargé d'approuver le plan opérationnel proposé par le comité stratégique pour

Libérez le potentiel de vos employés

L'ordinateur ThinkBook est équipé du processeur Intel® Core™ i7 et de la suite de sécurité Lenovo ThinkShield




