

Success Story

Et si la famille était un des secrets ?

« De l'importance d'un réseau de pairs, comme le FBN France, pour échanger en temps de crise » : créée en 2016, l'antenne régionale Grand Est du Family Business Network regroupe plus de 30 familles entrepreneuriales dans tous les secteurs d'activités. Elle veut rappeler que ce « formidable lieu d'échanges » est un outil pour mieux faire face aux crises ponctuelles mais aussi pour mettre en place des stratégies à long terme afin de préserver le caractère familial de l'actionariat et consolider ainsi des outils exceptionnels. Rencontre avec **Claude Faure** et **Rémi Lesage** qui en sont les co-présidents.

Par Jean-Pierre Jager

On n'y coupe pas ! Même quand elle réunit une partie des plus impressionnantes réussites entrepreneuriales et économiques de France, l'association qui propose de regrouper les entreprises familiales dans un but d'échanges constructifs s'affiche sous son appellation anglo-saxonne d'origine : c'est le Family Business Network. Peut-être est-il plus simple d'aborder ces questions dans cette langue là plutôt que dans la nôtre où les affaires sont certes les affaires... mais bien d'autres choses aussi. Toujours est-il que c'est à Phalsbourg (Moselle), au siège de FM Group, illustration emblématique de ce que peut être une démarche familiale passée en 50 ans d'un noyau de trois fondateurs décidés à se retrouver les manches au pied des forêts vosgiennes à une entreprise mondiale de plus de 27 000 collaborateurs sans rien perdre de son âme, que nous avons rencontré Claude Faure et Rémi Lesage, co-présidents de FBN Grand Est et Sophie Unfricht qui en est la déléguée.

Dans le bureau de Claude Faure, fondateur et aujourd'hui président d'honneur, les rappels symboliques du chemin parcouru, les visages des hommes et des femmes qui ont fait l'entreprise ne manquent pas mais ce qui marque avant tout c'est le formidable enthousiasme et la convic-

tion restée intacte en matière de valeurs qui émanent du personnage.

Cinquième génération

Rémi Lesage se situe sur un registre moins démonstratif. Il fait partie de la quatrième génération des Lesage dans cette entreprise de fabrication de tuiles créée en 1897 par Oscar Lesage à Mulhouse (Haut-Rhin), de celle qui a donné une impulsion nouvelle avec le rachat de la société de préfabrication Rector en 1993. Aujourd'hui la cinquième génération arrive et le nombre des actionnaires dépasse la centaine. Pour faciliter l'intégration des plus jeunes, ceux-ci participent à un week-end spécifique Jafa (jeunes actionnaires et futurs actionnaires) mis au point par FBN. « Souvent ils ont effectué des stages dans les entreprises lors des études mais on se rend compte qu'ensuite ils veulent être un peu plus que de simples actionnaires attendant un dividende éventuel : ils sont impliqués ».

La charte familiale

Pour autant, la gouvernance familiale n'est pas chose simple. « Nos entreprises familiales parviennent en général très bien à développer leurs activités mais il n'en est pas toujours de même au niveau de la gouvernance familiale,

suite... →



« L'entreprise familiale est ancrée dans le long terme. Nous avons réuni les 180 cadres dirigeants de l'entreprise pour une convention à Istanbul. Les trois représentants des familles des fondateurs leur ont rappelé leur engagement pour la pérennité et l'indépendance de l'entreprise. C'est cette volonté qui nous a permis d'aller en Russie dès 1994 et de réussir notre installation en Inde... »

Claude Faure

Elles sont 17 000 dans le monde !

Ce n'est pas une vieille histoire même si celle des familles traverse allègrement les générations : c'est en 1989 qu'a été créé le FBN (Family Business Network), premier réseau mondial de dirigeants et d'actionnaires d'entreprises familiales. Il regroupe 17 000 membres dans 65 pays. Le réseau français compte pour sa part plus de 1 500 membres répartis dans tout l'Hexagone et organise environ 80 événements par an. Ses missions sont de promouvoir le modèle de

l'entreprise familiale, ses valeurs, sa vision à long terme et de favoriser son développement et sa pérennité. De multiplier les partages d'expérience et de bonnes pratiques entre pairs lors d'ateliers, de conférences, de séminaires et de publications. D'accompagner les nouvelles générations en les aidant à trouver leur place et le rôle qu'elles souhaitent jouer vis-à-vis de l'entreprise familiale. Pour tous renseignements : est@fbn-france.fr

←
...début

dit Claude Faure. Lors de nombreuses rencontres que j'ai eues avoir durant toutes ces années, et plus particulièrement avec les familles durant le lancement de notre association dans le Grand Est, j'ai constaté à quel point il était difficile de faire évoluer la gouvernance familiale pour préparer et intégrer la nouvelle génération qui assurera la pérennité de l'entreprise ».

Pour celui qui est l'un des trois fondateurs de FM Logistic, « l'opportunité ou même la nécessité d'une charte familiale, fondement de la bonne entente des membres familiaux n'est pas assez connue. Et il en est de même pour les structures de gouvernance permettant aux deux générations "Juniors et Seniors" de coopérer à ces niveaux différents que sont l'exécutif et le non exécutif en apportant à la fois le dynamisme et l'expérience ».

« Ces nombreux et précieux éclairages de gouvernance familiale, rappelle encore Claude Faure, sont le fruit des échanges d'expériences entre familles lors de nos réunions trimestrielles de FBN. Nous avons mis à profit ces "échanges de bonne pratique" au sein de nos trois familles tout au long des décennies qui ont vu la passation des responsabilités de la première à la deuxième génération et, au cours de la décennie future, l'intégration de la troisième génération ».

Les managers

C'est, sans surprise, sur la pertinence du modèle familial que se rejoint bien sûr les deux hommes mais pas simplement de manière platonique ou idéologique. « Nos collaborateurs de tous niveaux sont eux aussi très attachés à ce modèle d'entreprises familiales et indépendantes qui affichent une vraie volonté de pérennité et un respect des hommes. Les outils évoluent, le digital ouvre des perspectives mais ce sont les hommes et notamment les managers qui écriront le futur ».

Les caractéristiques de leur recrutement et leur adaptation aux aventures entrepreneuriales familiales sont également un des sujets abordés lors des rencontres au sein du FBN.

FM Logistic certifié

Top Employers 2020

Pour la cinquième année consécutive, FM Logistic vient d'être certifié Top Employers 2020, une enquête du Top Employers Institute qui distingue les « meilleurs employeurs dans le monde proposant un environnement de qualité, en favorisant les talents et en améliorant les performances en ressources humaines ». Le score global obtenu est même passé de 81 à 84 %.



© DR

« Les gens veulent être plus qu'actionnaires... il y a, même dans les quatrièmes et cinquièmes générations un *affectio societatis* auquel il faut répondre quand il s'exprime. C'est à la fois une force et un bonheur »

Rémi Lesage

Ils s'expriment

Confinement, déconfinement : comment leurs entreprises l'ont-t-elles vécu ?

« Les entreprises familiales ont généralement bien géré les choses, dit Claude Faure en forme de préambule et en évoquant l'épisode du confinement. Quand la gouvernance est solide, on passe le cap. » Mais encore ?



Claude Faure,
FM Logistic

Au feu dès le début !

« Nous nous sommes tout de suite retrouvés au feu, dit Claude Faure, fondateur et président d'honneur de FM Group qui emploie 27 000 collaborateurs et dont les plateformes logistiques sont implantées dans 14 pays sur trois continents. Cela a été vrai en France, à Mulhouse puisque le Haut-Rhin a été un des principaux foyers mais aussi à Creil dans le département de l'Oise où ont été détectés les premiers cas et où nous avons 1 500 collaborateurs sur quatre plateformes. Les postes de garde ont eu les consignes et les équipements pour prendre un maximum de précautions avec notamment la prise de température de toute personne entrant sur le site et notamment des chauffeurs venus de tous horizons. Les bureaux ont été mis en bonne partie en télétravail. Ce sont des mesures que nous avons ensuite généralisées aux plateformes des différents pays d'autant plus que nous étions présents aussi à Wuhan où notre équipe européenne est restée sur place. »

Quelle en a été la conséquence en termes d'activité ? « Certains domaines comme l'agroalimentaire ont connu une croissance ponctuelle de volume de 30 %, d'autres secteurs ont baissé et globalement en France on se retrouvera à moins 10 %. Nous avons connu de très fortes fluctuations d'activités ainsi que des coûts d'exploitation élevés, dus aux coûts

des équipements ainsi que de la baisse de productivité mais je voudrais dire que nous sommes très fiers de nos équipes qui nous ont fait confiance et ont fait preuve d'un engagement exemplaire. »

Dans des pays comme l'Inde, où les clients sont essentiellement industriels hors agro-alimentaire, la chute d'activité a été de 90 %. « Nous avons fermé nos installations pendant deux mois et notre dirigeant a proposé aux 2 500 collaborateurs de se mettre en congé en leur garantissant le paiement des salaires. Pour les 1 000 intérimaires, la fondation Faure et Machet est intervenue afin de procéder à des achats de première nécessité pour leur venir en secours. Ce dispositif a été particulièrement bien ressenti et a contribué à renforcer encore les liens au sein de nos équipes et l'identification à l'entreprise. »

mais nous avons tout fait pour pouvoir servir à nouveau les clients lorsqu'ils ont repris les chantiers. Aujourd'hui nous sommes en sur-activité et travaillons même les samedis. Les stocks sont à plat. La grande question est de savoir comment les choses se présenteront dans quelques mois, lorsque les chantiers en cours auront été terminés et qu'il faudra faire face au trou de lancement de projets liés au confinement et à ses effets. »

Rémi Lesage,
Rector-Lesage

Les partenaires sociaux ont joué le jeu

Spécialisé dans la production de matériaux pour la construction et notamment de planchers préfabriqués, le groupe Rector-Lesage, héritier des tuileries Oscar Lesage créées en 1897 à Mulhouse, réunit 14 usines ou centres de production en France. Il regroupe un millier de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 230 millions d'euros.

Actuellement en suractivité. L'entreprise s'est tout naturellement retrouvée à l'arrêt lorsque les autorités ont décrété, pour les raisons sanitaires liées à l'épidémie de Covid-19, la suspension des chantiers. « Cela a été quasi immédiat, précise Rémi Lesage, et nous avons mis l'essentiel du personnel en chômage partiel. Je voudrais dire que le gouvernement a, fort heureusement, pris les mesures qui s'imposaient pour accompagner sa décision et que chez nous, les partenaires sociaux ont bien joué le jeu, aussi bien lors de l'arrêt que pour le redémarrage. Cette dernière procédure est moins immédiate que l'arrêt



« Les échanges au sein des rencontres FBN se font entre pairs en toute transparence mais aussi confidentialité et non sollicitation. Nous ne sommes ni une force politique ni un lobby. »

Rémi Lesage