

LES ENTREPRISES FAMILIALES, des aventures humaines qui font grandir *les territoires*

Bertrand Louapre



Nous ne sommes pas nés, ma chère fille, pour réaliser ce que notre courte vie considère comme notre petit bonheur personnel, car nous ne sommes pas des individus libres, indépendants, dotés d'une existence propre ; nous sommes pour ainsi dire les anneaux d'une chaîne et, comme tels, nous ne saurions être imaginés sans la série de ceux qui nous ont précédés et nous ont frayé le chemin en servant, avec rigueur et sans détourner leur regard du but, une tradition éprouvée et vénérable.

Thomas Mann,
Les Buddenbrook

SOMMAIRE



Préface p.6

Pourquoi Réseau Entreprendre® est-il légitime à parler des entreprises familiales ? p.9

Family Business Network, un réseau spécifique p.12

Introduction p.14

Quelques données sur les entreprises familiales p.18

Portraits d'entreprises familiales p.36

À quoi tient le succès des entreprises familiales ? p.90

Les bonnes pratiques des entreprises familiales p.124

La transmission, étape charnière p.143

Conclusion p.154

Bibliographie p.157

Préface

Jean-Charles Decaux
Co-Directeur Général de JCDecaux



© Romain Beurrier-Rea

On ne trouvera pas dans ces lignes une définition universelle de l'entreprise familiale : il est autant de modèles que de parentèles. Pas davantage je ne témoignerai à la première personne ou alors du pluriel, tant JCDecaux est pour mes frères, Jean-François et Jean-Sébastien, et pour moi, le prolongement d'un *nous* dont notre père et fondateur Jean-Claude Decaux a permis qu'il s'écrive.

Lorsqu'il a l'idée, en 1964, de l'abribus sûr, confortable, protecteur et toujours entretenu, dont le coût ne pèsera pas sur les finances publiques grâce à son financement par la publicité qu'il accueille, notre père a vingt-sept ans et déjà, avec le soutien de chaque instant de son épouse Danielle, une âme et une vie d'entrepreneur.

Dans le commerce de ses parents à Beauvais où il est né, puis sur les routes de l'Oise, il a expérimenté la puissance bénéfique et fédératrice de la communication. Les racines familiales de la passion d'entreprendre puisent loin : c'est à sa grand-mère, toujours appliquée à ordonner sa maison, qu'il doit la culture de la propreté et le culte de l'excellence. Utile et beau, tel est le mobilier urbain que Jean-Claude Decaux a conçu en France et qui a depuis fait le tour du monde. De Paris à New-York, de Shanghai à São Paulo, de Sydney à Dubaï, de Johannesburg à Lagos, JCDecaux est devenu une marque planétaire en conservant la vision, les valeurs et l'engagement de son Fondateur.

Pour lui comme pour notre génération, l'entreprise familiale doit conjuguer le meilleur de la famille et le meilleur de l'entreprise. La confiance qui n'est pas indulgence, un même esprit de conquête orienté vers des buts partagés, l'audace alliée à la patience, l'unité qui reconnaît la singularité, la solidarité qui s'ouvre à l'altérité, ainsi s'exprime un modèle chaque jour affirmé et fortifié avec l'ensemble des collaborateurs. Car c'est d'une aventure humaine qu'il est ici question, d'une communauté de liens et de projets qui excède la généalogie.

Alchimie sans recette univoque ni duplicable – chaque organisation invente son chemin –, toute entreprise familiale doit cependant se préserver d'un adversaire : la force de l'habitude. Si la fidélité au modèle historique et aux valeurs qui l'ont inspiré est un impératif intangible, jamais la tradition ne doit entraver l'innovation. Technologique ou non, elle est le levier d'une croissance qualitative et inclusive, rend possible des usages économes en ressources, contribue à réaliser toutes

les transitions – énergétique, numérique, économique, éducative, sociétale. Pour une large part, c'est dans les villes que s'inventeront, que s'inventent déjà, les solutions aux défis collectifs : sept humains sur dix les habiteront en 2050. L'espace urbain avec ses rues et ses places est le réseau social physique, celui dont l'histoire nous rappelle chaque jour qu'il nous est indispensable. Il doit plus que jamais accueillir des services utiles à chacune et à chacun dans son quartier et ses déplacements, contribuer à la décarbonation des transports et de l'habitat, permettre la communication des entreprises, des associations, des collectivités et l'information des citoyens. C'est parce que l'innovation est constitutive de notre modèle que JCDecaux, à bientôt soixante ans, continue de rendre durablement la ville plus agréable à vivre.

Enfin, une réalité s'impose, inséparable de l'identité de notre entreprise : familiale, JCDecaux est aussi française. Plus de mille collectivités locales l'ont choisie pour partenaire, plus de soixante sites régionaux constituent notre maillage territorial et plus de 1 700 fournisseurs, dont une majorité de PME, forment notre chaîne de valeur dans l'Hexagone. Si la France est notre ancrage, son développement et son rayonnement sont au cœur de notre mission : premier employeur de la communication extérieure du pays, JCDecaux en est aussi le numéro un mondial.

Sur tous les continents, aux villes, à leurs habitants et à leurs visiteurs, dans les lieux de transport et de commerce, nous apportons la force de notre média utile et durable, le média de la proximité et des mobilités, en même temps que les valeurs qui fondent notre entreprise : la sobriété et la qualité. JCDecaux est une industrie de services urbains et le revendique. Chaque mobilier que nous produisons et déployons dans le monde porte une part de cette France des ingénieurs et des créateurs que chérissait notre père et dont nous sommes, comme lui et avec de nombreuses autres entreprises dans d'autres secteurs d'activité, les continuateurs humbles et résolus. Et chaque jour qui passe, notre famille a fait sienne la maxime de Nelson Mandela : « *Soit je gagne, soit j'apprends* ».

Pourquoi Réseau Entreprendre® est-il légitime à parler des entreprises familiales ?

Rémy Bourdier

Président de Réseau Entreprendre®



UN MODÈLE D'ENTREPRISE À MÉDITER POUR UN MONDE PLUS DURABLE !

Réseau Entreprendre® plante des graines. Avec ces graines nous voulons faire des arbres. Nous comptons sur ces arbres pour constituer des forêts, ces forêts d'entrepreneurs qui animent nos territoires, créent de l'emploi et transforment nos départements et nos régions.

Le paysage économique s'est considérablement transformé depuis 40 ans qui sera bientôt l'âge de Réseau Entreprendre®. Cette transformation, on la doit notamment à ces forêts d'entrepreneurs qui se sont lancés dans l'aventure des PME. Car la France est une terre de PME et elle est aussi une terre d'entreprises familiales. Comme le montre ce livre, **85% des entreprises sont familiales !**

Réseau Entreprendre® a décidé de réaliser ce livre car nos entrepreneurs sont des hommes et des femmes qui créent par nature des entreprises familiales et **ces entreprises portent des valeurs fortes** qui vont inspirer les décennies à venir.

Les valeurs des entreprises familiales sont souvent ancrées dans la tradition et la continuité. Cette approche peut aider l'entreprise à se développer de manière durable, car elle est fondée sur la stabilité et la responsabilité de long terme plutôt que sur les profits de court terme. Cette vision de long terme est également un atout pour être plus résilient face aux crises économiques. Je note, à ce titre, que ces entreprises démontrent une capacité à s'adapter aux changements avec un sens de **l'agilité et de l'innovation** parfois surprenants !

Elles ont également une **forte culture d'entreprise**, qui contribue à maintenir la cohésion et la motivation des salariés. On a confiance dans la figure du fondateur ou de ses descendants qui incarnent une réussite, des valeurs, un modèle souvent singulier et un engagement exemplaire au service de la réussite de l'entreprise et de ses idées.

De plus, les entreprises familiales sont souvent **ancrées dans leur communauté locale**, ce qui peut contribuer à leur rayonnement et à la création d'emplois. En fin de compte, elles peuvent également être naturellement plus enclines à adopter des pratiques durables et responsables, car elles sont conscientes de leur impact sur les générations futures. Parfois, elles peuvent aussi paraître trop discrètes.

C'est une inclination que d'aucuns ne manquent pas de leur reprocher ! Cette discrétion ne fait qu'illustrer une autre spécificité qui témoigne souvent d'un excès de modestie et d'humilité.

Chez Réseau Entreprendre®, nous considérons que les valeurs sont essentielles à la conduite des opérations dans un monde qui change. Nous avons besoin d'entrepreneurs inspirants guidés par l'empathie, la proximité, le courage, l'intuition. Nous considérons aussi, que les entreprises familiales parce qu'elles sont construites par des hommes et des femmes engagés, connectés à leur communauté et à leurs territoires, sont un des creusets de l'entrepreneuriat dont nous avons besoin pour un monde plus durable.

Family Business Network, un réseau spécifique

Philippe Grodner
Président du FBN France



© Davide Leggio

Les entreprises familiales représentent un emploi sur deux. Elles sont pour deux tiers d'entre elles ancrées dans les territoires, mais aussi très implantées à l'international. Elles forment notre tissu économique. Œuvrer pour leur pérennité est donc un enjeu essentiel pour notre pays !

Qu'il s'agisse d'une entreprise familiale de première ou de quinzième génération, les enjeux de ces entreprises pour grandir et durer restent les mêmes : **réussir la transmission, structurer la gouvernance et former/intégrer les nouvelles générations.**

Au FBN France, le réseau des entreprises familiales que je préside depuis 2016, notre raison d'être est d'accompagner toutes les entreprises familiales dans ces étapes. Notre réseau œuvre depuis 1989 pour la diffusion de toutes les bonnes pratiques pouvant permettre aux entreprises familiales de se développer, de se transmettre de génération en génération et d'avoir un impact positif sur le monde. Ainsi, la moyenne d'âge de nos entreprises membres est de 80 ans, soit plus de trois générations, et un quart d'entre elles sont centenaires !

Également membre avec ma famille depuis plus de vingt ans au FBN, j'ai beaucoup appris des échanges avec les membres sur ces thèmes clés pour nos entreprises familiales et puisé les bonnes pratiques nécessaires pour anticiper et réussir notre transmission familiale. Grâce à ces rencontres, je me suis rendu compte combien la gouvernance et l'anticipation de la transmission étaient la clé de la réussite. Un processus de transmission peut durer de cinq à dix ans.

À tous les dirigeants d'entreprises familiales : **« Il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer une transmission ! »** Au sein de Simone Pérèle®, entreprise familiale de lingerie fondée par ma mère en 1948, nous avons commencé à aborder la question de la transmission dès 2005 pour la finaliser en 2015.

Il n'y a pas de recette unique : il y a autant de modèles de gouvernance et de transmission qu'il y a d'entreprises familiales, mais de bonnes pratiques ont démontré leur efficacité. C'est d'ailleurs grâce à ce livre, auquel le FBN France est heureux de contribuer, que vous pourrez les découvrir !

Introduction

Bertrand Louapre

Ancien chef d'entreprise,
membre de Réseau Entreprendre®
et auteur du livre



Lorsque j'ai entamé la rédaction de cet ouvrage, je considérais cet exercice comme un travail d'observation portant sur un sujet qui m'était « extérieur », et puis, au fur et à mesure de mes rencontres avec des chefs d'entreprises familiales, je me suis rendu compte que j'étais directement concerné par les spécificités de cette catégorie d'entreprise.

À titre personnel, il me revient ainsi quatre expériences.

La première, lorsque, dirigeant régional d'une entreprise, j'ai eu à négocier la reprise d'un confrère local dont le fondateur, gravement malade, s'était résolu à céder son entreprise après que son fils, jeune polytechnicien promis à un bel avenir dans une grande entreprise, lui avait confirmé son peu d'appétence à lui succéder : les salariés de cette entreprise se sont, je crois, bien intégrés à l'équipe que je dirigeais, mais ce n'est pas toujours le cas en pareille circonstance. Nous étions nous-mêmes une entreprise familiale ; je pense, avec le recul, qu'il faut y trouver une explication.

Notre entreprise était un des leaders de son secteur. Le président, fils du fondateur, l'avait fait passer de 300 à 1 500 salariés. Bien que son propre fils (troisième génération donc) ait été intégré à l'équipe dirigeante, le père décida de transmettre la majorité des actions à une vingtaine de ses cadres, dont j'ai eu la chance de faire partie : ce fut un « RES » gagnant pour le cédant comme pour les repreneurs. Quelques années plus tard, la clause de rachat des actions des partants par ceux qui restaient dans l'entreprise conduisit, compte tenu de la valorisation atteinte, à envisager la vente à son principal concurrent. L'intégration s'est bien réalisée, mais l'ADN (les valeurs) de l'entreprise rachetée s'en trouva, au fil du temps, inévitablement modifié.

Ingénieur de formation, pour compléter mes compétences, j'avais alors entamé un MBA à HEC. L'une des études de cas que nous avions à travailler était : « Votre père, fondateur de la société XY, vient de décéder brutalement. Vous trouvez sur son bureau les pièces qui vous sont données en annexe (une cinquantaine de pages, certaines sans réelle importance, d'autres fondamentales). Quelle analyse faites-vous ? Que décidez-vous ? » Cette étude, probablement inspirée d'un cas réel, nous fit toucher du doigt les affres d'une transmission qui n'était, par la force des choses, absolument pas préparée !

La dernière expérience fut celle d'un candidat qui sollicitait l'accompagnement de Réseau Entreprendre® pour racheter l'entreprise propriété de son père et de son oncle : un accompagnement que nous avons décliné parce que, aux prémices de l'accompagnement des repreneurs à Réseau Entreprendre® Lorraine, nous avons estimé ne pas être en mesure d'apporter un appui significatif à ce candidat, au motif qu'il bénéficiait déjà d'un accompagnement familial. Sans doute aurions-nous aujourd'hui approfondi la sollicitation et les besoins du repreneur avant de prendre une telle décision.

Avec ces quatre expériences, je mesure aujourd'hui combien j'ai vécu les particularités de l'entreprise familiale sans alors m'en rendre compte. Les échanges avec les dirigeants familiaux que j'ai rencontrés à Réseau Entreprendre® m'ont aidé à les découvrir. Ce que j'ai appris à leur contact, je souhaite le partager pour aider celles et ceux qui auront à vivre ou côtoyer les situations spécifiques aux entreprises familiales à prendre les meilleures décisions.

Nous nous attacherons à définir **ce que sont les entreprises familiales**, à mesurer leur **poids économique**, à montrer combien elles sont la colonne vertébrale de l'économie française. Après une série de **portraits d'entreprises familiales de toutes tailles**, nous en analyserons les caractéristiques et chercherons **ce qui les différencie des « entreprises non familiales »**. Enfin, parce que nombre de nos adhérents sont des entreprises familiales et que certains de nos adhérents ou lauréats envisagent une transmission, nous souhaitons que cet ouvrage soit aussi un **guide pratique** qui expose les principaux risques de l'entreprise familiale, les **outils pour une meilleure gouvernance** et les stratégies pour que la **transmission**, étape cruciale de leur pérennité, se réalise dans les meilleures conditions.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'expérience qu'ont accepté de partager les dirigeants des entreprises familiales que j'ai interrogés. Pour leur disponibilité et pour leurs précieux conseils, je tiens à remercier :

- Antoine Gérard, groupe IMI
- Antoine Mayaud, Association Familiale Mulliez
- Bruno Giffard, groupe Giffard
- Caroline Hilliet-Le Branchu, Conserverie La Belle-Îloise

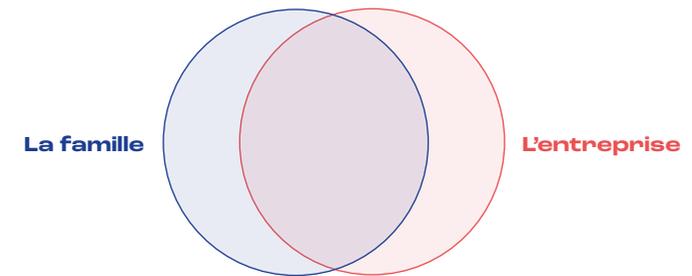
- Céline Gris, GrisGroup
- Christophe Maurel, groupe Maurel
- Cyril Camus, Cognac Camus
- Édouard Haag, brasserie Meteor
- Frédéric Peduzzi, groupe Livio
- Jean-Claude Fayat, groupe Fayat
- Jean-Eudes Tesson, groupe Tesson
- Marcel Ragni, groupe Ragni
- Paul-Henri Dubreuil, groupe Dubreuil
- Perrine Hilberer, Les Confitures du Climont
- Philippe Grodner, Simone Pérèle®
- Serge Raulic, Les Thermes Marins de Saint-Malo
- Caroline Mathieu et Caroline Duruy du FBN France¹, qui ont rédigé la dernière partie de cet ouvrage, dédiée à la transmission.
- Dominique Gueudet, de la Fédération Réseau Entreprendre®, qui, plus qu'un relecteur efficace, m'a poussé à reformuler des contenus afin qu'ils soient plus clairs pour le lecteur.

¹FBN France est le réseau des entreprises familiales, dédié au développement et à la pérennité des entreprises familiales au fil des générations. Il est présent dans 65 pays et regroupe 17 000 membres. Implanté en France, à Paris et en régions depuis 1998, il organise une centaine de rencontres par an pour nourrir les réflexions de ses membres autour de thématiques clés pour leurs entreprises familiales ; sa mission consiste également à promouvoir le modèle de l'entreprise familiale, multiplier le partage d'expériences entre pairs et apporter des solutions concrètes pour mettre en place une gouvernance adaptée et favoriser la formation et l'intégration des nouvelles générations avec un programme dédié.

Quelques données sur les entreprises familiales

COMMENT ÉVOLUENT LES ENTREPRISES ?

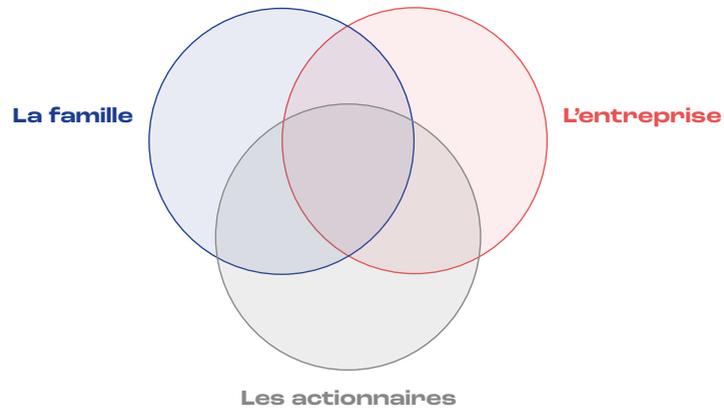
Lorsqu'elles naissent, la quasi-totalité des entreprises (si l'on exclut les filiales de groupes ou les *joint-ventures*) sont des sociétés familiales. Souvent, le capital de l'entreprise est détenu par le fondateur, éventuellement aidé par sa famille, et il en est aussi le dirigeant. Famille fondatrice, propriétaire et management de l'entreprise sont en grande partie confondus. Quelles sont les évolutions possibles ?



Ce caractère familial de l'entreprise est aussi présent lorsqu'il existe plusieurs associés fondateurs. On parle alors de familles fondatrices.

L'entreprise peut se développer de plusieurs façons :

- Pour motiver ses cadres ou permettre un actionariat des salariés, elle peut leur ouvrir la possibilité de prendre eux aussi une part du capital. La propriété de l'entreprise n'est plus confondue avec la famille.
- Pour faire face à un développement, l'entreprise peut avoir recours à des investisseurs externes à la famille (fonds d'investissement, par exemple). La propriété de l'entreprise n'est plus confondue ni avec la famille ni avec le management, et il est fréquent que ces investisseurs (présents via un pacte d'associés le plus souvent) n'exercent aucune action dans le management opérationnel de l'entreprise.
- Le fondateur associe une partie de sa famille (de ses possibles successeurs) au management de l'entreprise. Il le fait souvent via un apprentissage/découverte de l'entreprise, mais pas nécessairement par une participation immédiate au capital.



Ce sont désormais trois cercles distincts qui caractérisent la famille, l'entreprise et l'actionariat. Dans la pratique, toutefois, les cercles restent suffisamment concentriques pour que la famille (à travers le fondateur) exerce un pouvoir fort sur le devenir de l'entreprise. Cette représentation sous la forme de trois cercles est due à Renato Tagiuri et John Davis, professeurs à la Harvard Business School.

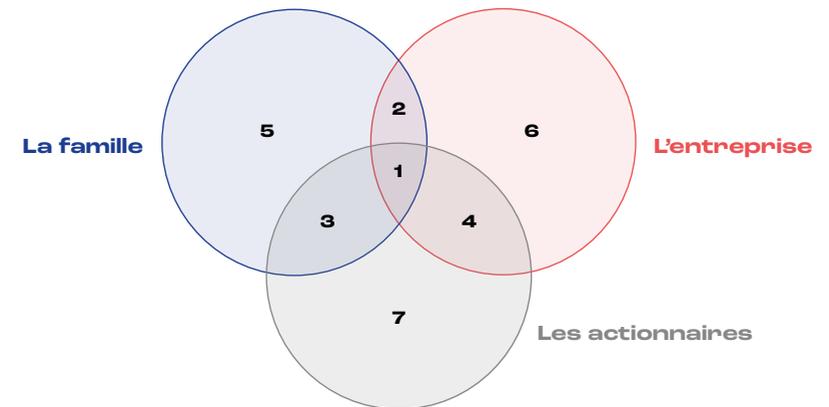
L'évolution possible de l'entreprise peut par la suite emprunter les chemins suivants :

→ Au départ ou au décès d'un fondateur, les successeurs, nouveaux propriétaires, sont pour certains intégrés au management (souvent après un apprentissage comme salariés dans l'entreprise) et pour d'autres en restent éloignés. Parfois, certains d'entre eux demanderont à sortir du cercle des propriétaires et du management (pour peu qu'ils n'y aient jamais été parties prenantes).

→ Le développement de l'entreprise l'exigeant, des actionnaires externes à la famille sont sollicités. Ni actionnaires passifs, ni managers opérationnels, ils auront un droit de regard sur la gouvernance de l'entreprise (au minimum, participation au conseil d'administration). L'entreprise aura aussi peut-être recours à une introduction en Bourse, auquel cas la proportion et la composition des actionnaires non familiaux auront une influence majeure sur sa gouvernance.

→ Faute de successeur adoubé par les propriétaires ou pour faire appel à des talents externes, des managers, ni membres de la famille, ni propriétaires significatifs, peuvent être sollicités.

Les trois cercles symbolisant la famille, l'entreprise et les actionnaires de l'entreprise peuvent devenir de moins en moins proches :



1. Le propriétaire-fondateur ou ses descendants s'ils dirigent l'entreprise.
2. Les membres de la famille restés associés au management tout en n'ayant plus de parts significatives dans l'entreprise.
3. Les membres de la famille encore propriétaires mais non associés au management.
4. Les salariés-actionnaires.
5. Les membres de la famille n'ayant plus ni propriété significative ni rôle dans le management.
5. Les salariés (non actionnaires).
6. Les investisseurs externes.

On pressent bien qu'une entreprise est familiale lorsque le pouvoir des groupes 1, 3 et 4 excède celui des groupes 6 ou 7.

PEUT-ON DÉFINIR CE QU'EST UNE ENTREPRISE FAMILIALE ?

Des auteurs ont défini la frontière entre les entreprises familiales et les autres entreprises en spécifiant la part des actions détenues par la famille (avec majorité absolue ou relative) ou les salariés, et le poids des successeurs dans le management (au conseil d'administration ou aux principales fonctions de direction).

Dans le secteur du BTP, un métier dont les grands acteurs sont bien connus, examinons le profil de différents acteurs :

→ Le groupe Rabot Dutilleul, fondé en 1920, est possédé à 90% par la famille Dutilleul et dirigé par François Dutilleul, arrière-petit-fils du fondateur. C'est l'entreprise familiale type.

→ Le groupe Bouygues, fondé en 1952 par Francis Bouygues, est aujourd'hui dirigé par son fils Martin. La famille (21 % des parts, 29 % des droits de vote) et les salariés (19 % des parts) conservent au groupe sa spécificité familiale.

→ Le groupe Demathieu et Bard, fondé en 1861 par Pierre Demathieu, dans lequel Raymond Bard devint un des managers en 1945, dirigé encore récemment par son fils Philippe Bard, est désormais possédé à 75 % par un groupe de managers issus de l'encadrement. Le groupe revendique encore fortement son « identité familiale ».

→ Le groupe Vinci, né de la fusion de SGE et GTM, sociétés autrefois familiales, a perdu son caractère originel. Aujourd'hui possédé par de nombreux actionnaires extérieurs à l'entreprise, il est dirigé par des managers non issus des familles fondatrices. Il a totalement perdu son caractère familial.

L'entreprise familiale peut donc se définir comme une entreprise dans laquelle les membres d'une famille (et/ou un groupe de managers) disposent d'une part significative du capital (majorité absolue ou relative) leur assurant la primauté de la gouvernance.

L'Union européenne, à travers un groupe d'experts, a retenu les critères suivants pour définir l'entreprise familiale :

→ La majorité des droits de vote sont en possession de la personne physique qui a créé ou acheté l'entreprise, ou de son conjoint, ses parents, enfants ou descendants directs.

→ La majorité des droits de vote sont détenus directement ou indirectement.

→ Au moins un représentant de la famille est formellement impliqué dans la gouvernance de l'entreprise.

→ Pour une société cotée en Bourse, la personne qui a créé ou acheté l'entreprise ou sa famille ou ses descendants possèdent au moins 25 % des droits de vote.

Cette définition, on le constate, ne renvoie à aucune notion de taille ou de secteur d'activité et ne fait appel à aucun ratio économique ou financier (hors la part de capital possédée).

Une notion importante pour comprendre le concept d'entreprise familiale, pourtant oubliée par la définition de l'Union européenne, est sa **vocation à être transmise**, c'est-à-dire l'intention pour les actionnaires de la **pérenniser en vue de la remettre à leurs successeurs** (le terme « successeur » pouvant inclure un ou des individus repreneurs, de préférence issus de l'entreprise, mais surtout animés par la même volonté de pérennité). Quel est donc le poids de ces entreprises ?

LE POIDS DES ENTREPRISES FAMILIALES EN FRANCE

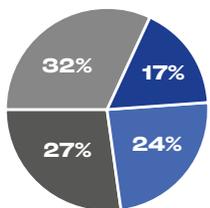
La réponse à cette question n'est pas simple, car la catégorie « entreprise familiale » ne fait l'objet d'aucune segmentation spécifique dans les statistiques.

Selon les pays, les entreprises familiales représenteraient entre 65 et 95% des entreprises. Cette approche en nombre n'est pas représentative de leur poids économique. Commençons donc par examiner les différents types d'entreprises. Dans le secteur marchand, non agricole, non financier, les données françaises sont les suivantes :

Les différents types d'entreprises		TPE	PME	ETI	GE
Caractéristiques principales	Effectif	0-10	11-250	251-5 000	+ 5 000
	Chiffre d'affaires	0-2 M€	2-50 M€	50-1 500 M€	+ 1 500 M€
Nombre d'entreprises		2 146 609	138 739	5 396	246
Poids économique en effectif salarié		19 %	29 %	25 %	27 %
Poids économique en valeur ajoutée		17%	24 %	27 %	32 %

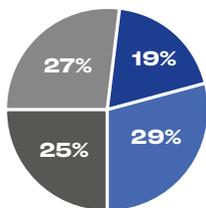
(Source : Les entreprises en France – Insee Références, édition 2019)

Répartition de la valeur ajoutée



TPE
PME
ETI
GE

Répartition des effectifs salariés



📌 Parmi ces quatre catégories d'entreprises, combien sont familiales ?

La définition que l'on en donne, et notamment le seuil de possession (ou des droits de vote) de la famille, compte pour beaucoup dans la détermination du nombre d'entreprises classées comme familiales. La notion d'entreprise familiale n'est en aucun cas confondue avec l'une des catégories et l'on en retrouve dans chacune des tailles d'entreprise (TPE, PME, ETI, GE).

Au sein du CAC 40, 19 entreprises (presque la moitié) ont encore un actionariat familial influent, aux États-Unis le tiers des 500 entreprises du Standard & Poor's sont cataloguées comme familiales.

On estime que 20% des 250 grandes entreprises françaises sont encore des entreprises familiales et que la plupart des TPE sont familiales (mais beaucoup de ces dernières ne seront pas transmises). Les données relatives aux ETI précisent que 30% sont sous contrôle étranger et que 20% sont des filiales de grandes entreprises ou bien ne possèdent pas d'actionariat familial.

📌 Au total, 75% des PME, 50% des ETI et 20% des GE sont familiales.

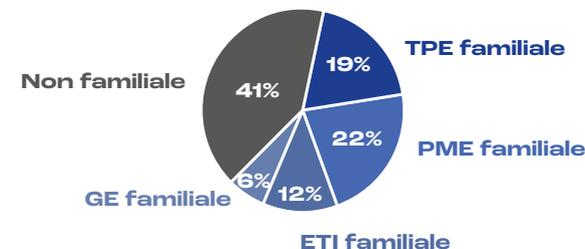
On peut ainsi estimer qu'en France 83% des entreprises (et notamment une part très forte des TPE) sont familiales et qu'elles représentent environ 60% de la valeur ajoutée du secteur marchand non agricole.

D'autres évaluations précisent que les entreprises familiales totalisent :

- 50% des 500 premières sociétés industrielles,
- 57% des 250 premières sociétés cotées à la Bourse de Paris,
- 23% des 50 premières sociétés non financières.

Au total, on peut aussi noter qu'environ 60% des salariés du secteur marchand (non financier, non agricole) le sont au sein d'une entreprise familiale.

Répartition des salariés selon le type d'entreprise



📌 Comment s'opère la transmission de ces entreprises ?

Chaque année, entre 1 et 3% des entreprises de plus de 10 salariés cessent leur activité (le nombre de celles de moins de 10 salariés, surtout dans les quelques années qui suivent leur création, est bien plus élevé).

Chaque année, en comparaison, environ 6 à 7% des entreprises de plus de 10 salariés sont cédées ou transmises. Cela concerne environ 11% de l'effectif salarié en France tous types d'entreprises confondus.

Nombre de cessions selon la taille de l'entreprise	10 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 4 999 salariés
Nombre d'entreprises	124 850	57 800	24 000	5 400
Nombre de cessions transmissions	8 013	4 262	2 318	743
- dont transmissions familiales	1 679	825	307	27
Taux de transmissions familiales	21%	19%	13%	4%

(Source : L'Observatoire des cessions-reprises BPCE 2019)

Sachant que 75% des PME et 50% des ETI sont familiales, cela signifie que les trois quarts des entreprises familiales seraient transmises à des tiers (qui peuvent être aussi des entreprises familiales !). L'existence plus fréquente de holdings familiales (où ce sont les parts qui sont transmises au sein de la famille et non les entreprises) peut fausser les statistiques de transmission familiale des PME et des ETI.

Concernant les entreprises familiales, le taux de transmission intrafamilial ne serait que de 15 à 20% en France, selon l'EDHEC Family Business Center, contre 60% en Allemagne et plus de 75% en Italie.

On lit dans de nombreuses études que seul un tiers des entreprises familiales survit au départ de leur fondateur, que 10 à 15% seraient transmises à la troisième génération et moins de 5% à la quatrième ! Il faut néanmoins noter qu'en l'absence de statistiques fiables, et au vu de la disparité de taille, depuis la TPE (qui est souvent dissoute au départ de son fondateur) jusqu'à la Grande Entreprise, nombre d'études se contentent de reprendre des données publiées antérieurement, et qui ne concernent qu'un échantillon d'entreprises. (La publication *La survie des entreprises familiales en statistiques : une illusion bibliographique*, de Delphine Lobet, juin 2011, montre que ces chiffres sont sujets à caution).

Dans les transmissions non familiales, peut-on distinguer celles qui auraient pu (ou dû) demeurer familiales de celles qui n'avaient aucune chance de le rester (absence d'héritier, désintérêt ou manque de compétence des successeurs potentiels, reprise au tribunal, cession de clientèle...)? De plus, ne doit-on pas tenir compte de celles qui sont reprises par un salarié issu de l'entreprise ou par une autre entreprise familiale ?

Le taux de transmission des entreprises familiales n'est donc peut-être pas aussi faible qu'on l'affirme ! Pour autant, il est certain que le départ des dirigeants constitue un passage critique pour toute organisation, à fortiori pour les entreprises familiales.

Un fort pourcentage des dirigeants d'entreprise ont aujourd'hui plus de 60 ans. Pour nombre d'entre eux, notamment les microentreprises et les artisans, il y aura hélas disparition de l'entreprise. Pour celles qui comptent un effectif salarié plus élevé, on sait que les dirigeants âgés

exposent fréquemment leur entreprise à plusieurs risques : une stratégie financière de consolidation des fonds propres, de désendettement et de sous-investissement est le plus souvent pratiquée. Ils espèrent ainsi mieux valoriser leur entreprise auprès des candidats à la reprise, mais cette stratégie, si elle dure, entraîne un ralentissement, une perte de compétitivité et d'opportunités de marché qui, le temps faisant, conduisent à diminuer, voire faire disparaître toute valeur à l'entreprise.

Aujourd'hui, malgré le progrès énorme qu'a permis la loi Dutreil, la transmission reste plus complexe et plus coûteuse en France que chez nos partenaires européens et, contrairement à eux, la vente à un tiers y est moins coûteuse que la transmission familiale : faute de pouvoir se transmettre, **quelques belles entreprises familiales se sont vendues, et les plus importantes ont parfois été la proie de groupes étrangers qui ont acquis ainsi des savoir-faire industriels, des marques renommées, des parts de marché significatives...**

Ainsi, Fraikin, Le Bourget, Marie Brizard, De Dietrich, Pomagalski, Salomon, But, K-Way, Jean Patou, Nouvelles Frontières, Jean Caby, Novasep, Dentressangle, Ursa, Groupe Vendôme... ont perdu leur identité familiale au profit d'un actionnaire étranger.

Le dispositif Dutreil accorde un abattement de 75% de la valeur transmise au calcul des droits de transmission. Deux engagements consécutifs doivent être pris : un engagement collectif de conservation de titres (2 ans minimum) suivi au moment de la transmission d'un engagement individuel de 4 ans par les héritiers. En outre, une fonction de direction doit être exercée par l'un des signataires de l'engagement collectif ou l'un des héritiers (attention, le dispositif suppose d'autres conditions, concernant une holding entre autres, qui nécessitent l'appui de conseils spécialisés).

L'adaptation de l'écosystème entrepreneurial en France tout autant que l'adoption de bonnes pratiques au sein des entreprises familiales seraient donc nécessaires à une meilleure transmission de ces entreprises familiales. Mais pour quelle finalité ?

LES ENTREPRISES FAMILIALES, COLONNE VERTÉBRALE DU CAPITALISME FRANÇAIS

En France, les entreprises familiales ont longtemps pâti d'un déficit d'image auprès des décideurs politiques. Le récit du pouvoir des « 200 familles », stigmatisées par une partie de la classe politique dans la première moitié du XX^e siècle, a été caricatural et subsiste encore dans une partie de l'opinion publique.

Dans la seconde moitié du XX^e siècle, des économistes influents comme Jérôme Burnham ou John Kenneth Galbraith affirmeront que l'avenir appartient aux entreprises où les pouvoirs sont transférés du capital vers les détenteurs de « l'intelligence organisée », les managers. Ce faisant, ils stigmatisaient l'entreprise familiale, supposée être « gérée sans grande ambition, au bénéfice d'héritiers plus intéressés par les dividendes que par le développement » !

En France, dans l'après-guerre, mais aussi au début des années 1980, on nationalise encore de grandes entreprises, dont quelques belles entreprises familiales. Jusqu'en 1990, la presse économique et politique glorifie les « capitaines d'industrie », issus des grandes écoles, pour leur capacité à redresser, restructurer, voire « vendre à la découpe » des pans entiers de notre tissu économique. Il faudra quelques déconvenues retentissantes, quelques mises à l'écart de managers (fort coûteuses), pour changer de point de vue ! Ce n'est que depuis la fin du XX^e siècle qu'on a fini par recenser un certain nombre d'avantages à l'entreprise familiale, notamment en matière de création et sauvegarde des emplois.

🕒 La création d'emplois

Au premier chef des points positifs sont cités l'ancrage local de cette catégorie d'entreprises et leur rôle majeur dans la revitalisation des territoires comme dans la création d'emplois.

On a récemment mesuré qu'entre 2009 et 2015 (dans un environnement économique plutôt difficile) les ETI, majoritairement familiales, souvenons-nous, ont créé 337 500 emplois ; les PME, qui sont globalement d'un poids économique équivalent, en ont créé 96 000. Tandis que les grands groupes et les microentreprises en ont détruit

80 000 chacun. Ce sont donc bien les ETI et les PME, qui procèdent d'une même caractéristique entrepreneuriale, majoritairement familiale, qui ont tiré l'emploi vers le haut sur cette période. Le mouvement s'est poursuivi en 2016-2017, années plus dynamiques économiquement, puisqu'on recense 76 000 emplois créés dans les ETI, 73 000 dans les PME, 69 000 dans les grands groupes et 13 000 dans les microentreprises.

📍 Où se situent ces créations d'emploi ?

Dans une région comme Auvergne-Rhône-Alpes, les ETI totalisent plus de 35% des créations d'emploi ; à l'inverse, en Île-de-France, elles ne créent que 15% des nouveaux emplois, lesquels se concentrent sur les grands groupes et les start-ups. (Source : *Cartographie des ETI en France* – METI, janvier 2021.)

Si l'on regarde où les ETI ont créé ces emplois, on constate qu'ils le sont majoritairement en province, plutôt dans des villes moyennes, participant ainsi à la revitalisation des territoires. La cartographie des ETI, publiée par le METI (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire) en janvier 2021, recense parmi celles-ci les entreprises familiales. On peut la rapprocher du PIB des différentes régions :

Régions	PIB (M€)	Répartit° du PIB (%)	Nb d'ETI	Dont ETI fam.	Répartit° des ETI fam. (%)
Île-de-France	726 164	31,4	2 050	779	30,6
Auvergne-Rhône-Alpes	272 646	11,7	700	378	14,8
Nouvelle-Aquitaine	176 801	7,7	330	196	7,7
Occitanie	173 563	7,5	310	167	6,6
Provence-Alpes-Côte d'Azur	166 443	7,2	250	122	4,8
Hauts-de-France	166 519	7,2	350	158	6,2
Grand Est	160 930	6,9	380	171	6,7
Pays de la Loire	117 585	5,1	270	167	6,6
Bretagne	98 893	4,3	200	122	4,8
Normandie	95 064	4,1	180	103	4,0
Bourgogne-Franche-Comté	78 367	3,4	170	100	3,9
Centre-Val de Loire	74 286	3,2	140	81	3,2
Corse	9 443	0,4	10	5	0,2
France métropolitaine	2 316 703	100	5 340	2 549	100

Source INSEE et METI

La répartition géographique de ces entreprises familiales par région est intéressante lorsqu'on la compare au PIB de chaque région. Sur quatre territoires, la quantité d'entreprises familiales est significativement supérieure au poids économique de la région concernée : Pays de la Loire, Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne et Bourgogne-Franche-Comté. Or, si l'on cherche les quatre premières régions où le chômage (notamment celui des jeunes de 15-24 ans) est le plus faible, on trouve dans l'ordre Bretagne, Pays de Loire, Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne Franche-Comté. Simple coïncidence ou pas ?

🕒 La création d'emplois et l'export

Il n'existe pas de données spécifiques aux entreprises familiales, mais on peut remarquer que dans les ETI 41% des salariés travaillent pour l'industrie contre 15% pour l'ensemble des entreprises, et que 3 ETI sur 4 exportent.

Une étude intitulée « Les champions cachés », citée par l'Institut Montaigne (*Vive le long terme !* Rapport septembre 2013), a recensé un certain nombre d'ETI, peu connues mais leaders européens, voire mondiaux sur leurs marchés. Cet échantillon d'entreprises championnes est passé d'un effectif moyen de 1 285 employés en 1998 à 2 037 employés en 2009, soit +59%. Sur les 752 emplois créés, 523 l'ont été à l'étranger (conquête de nouveaux marchés oblige), mais aussi 229 en France dans les fonctions support, la production et la R et D...

🕒 La sauvegarde des emplois à l'occasion des transmissions

La BPCE a mesuré le taux de survie à trois ans des entreprises cédées au cours de l'année 2010 :

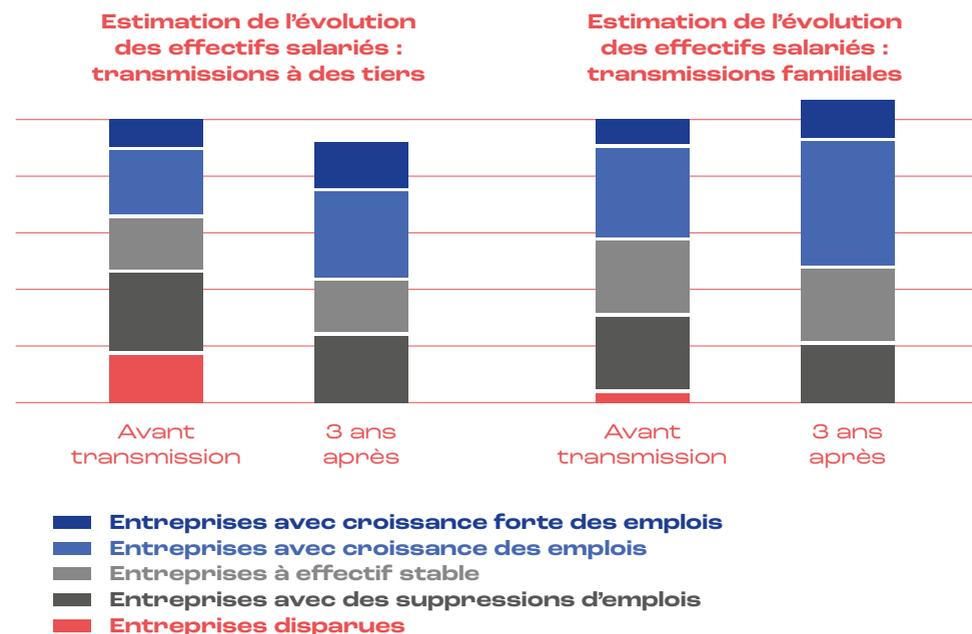
Taux de survie à 3 ans selon la taille	Entreprise cédée à un membre de la famille	Entreprise cédée à un tiers
10 à 49 salariés	93%	71%
50 à 249 salariés	95%	82%
250 à 5 000 salariés	97%	93%

Parmi les entreprises qui ont survécu après transmission, l'évolution des emplois n'est pas équivalente selon le type de transmission :

Répartition selon l'évolution des emplois (%)	Entreprise cédée à un membre de la famille	Entreprise cédée à un tiers
Il y a eu...		
Des suppressions d'emplois	28%	36%
Stabilité des emplois	28%	23%
Croissance des emplois	35%	29%
Fortes croissances des emplois	9%	12%

Rapport de MM. Claude Nougéin et Michel Vaspart fait au Sénat le 23/02/2017

Pour visualiser l'impact de ces chiffres, on obtiendrait les modifications d'effectifs suivantes en faisant l'hypothèse que les suppressions d'emplois sont de 15%, les croissances de 35% et les fortes croissances de 70% :



L'étude de la BPCE montre que, lors des transmissions d'entreprise dont le cédant est plutôt âgé, les meilleures chances de succès sont les transmissions familiales, parce qu'elles sont préparées à l'avance : le dirigeant est resté parfois jusqu'à un âge avancé mais avec une fonction non exécutive, laissant aux générations suivantes les tâches opérationnelles.

Ainsi, les entreprises familiales créent plus d'emplois et en détruisent moins (lorsqu'elles restent dans le giron familial) que les entreprises non familiales. Comment y parviennent-elles ?

LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES

🕒 Performance économique

La performance économique des entreprises familiales est souvent considérée comme supérieure à celle des entreprises similaires qui ne seraient pas familiales. Néanmoins, l'absence de données statistiques sur l'ensemble des entreprises familiales rend difficile la démonstration de cette affirmation. Plusieurs chercheurs ont donc effectué des comparaisons entre un panel d'entreprises familiales et un panel d'entreprises similaires non familiales.

La recherche menée par José Allouche (PPA Business School), Pierre Garaudel (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne) et Bruno Amman (Université de Toulouse Capitole), présentée en 2007 lors d'un colloque à Montréal, a consisté à comparer 124 paires d'entreprises françaises (familiale vs non familiale) situées pour chaque paire dans des secteurs d'activité semblables et à effectifs semblables (56 paires cotées en Bourse, 68 paires non cotées). La comparaison a porté sur l'ensemble des données comptables disponibles sur la base de données DIANE. Différents ratios ont été calculés pour comparer la performance économique et la structure financière des deux types d'entreprise.

Les résultats sont édifiants :

Indicateurs / ratio	Calcul	moy. EF	moy. EnF
Rendement des ressources durables nettes	Résultat courant + Intérêts / Ressources durables nettes	15,19	11,95
Marge nette d'exploitation	EBIT	6,46	4,90
Productivité du potentiel de production	Valeur ajoutée / Immobilisations (corp. + incorp.) brutes	1,19	0,87
Productivité du capital investi	Valeur ajoutée / Total des actifs	0,36	0,28
Rentabilité économique	EBE / CA net + subv.°	9,56	7,96
Performance	Résultat courant / CA net + subv.°	6,53	5,04
Rentabilité nette	Bénéfice / CA net + subv.°	3,53	2,05
Marge bénéficiaire totale		6,42	5,51
Retour du total de l'actif	Bénéfice net / Total des actifs	6,87	4,62
Équilibre financier	Ressources durables / Emplois stables	1,63	1,38
Indépendance financière	Fonds propres / Ressources durables	44,20	37,28
Endettement		17,77	19,78
Autonomie financière	Fonds propres / Total bilan	38,52	32,87
Financement de l'actif circulant	Fonds de roulement / Actif circulant net	0,39	0,31
Liquidité générale	Actif circulant net / Dettes CT	1,88	1,51
Couverture du CA par le FDR	FDR / CA net	81,17	59,46

Ils affichent à la fois la **surperformance économique et la meilleure solidité financière des entreprises familiales**. Les différents ratios montrent une « efficacité » de l'entreprise familiale supérieure de 25 à 50% à celle des entreprises non familiales.

Une étude menée entre 2005 et 2009 sur 50 paires d'entreprises (familiale vs non familiale) belges donne des résultats semblables : +0,8% pour le taux de rentabilité, +1,5% pour le retour du total de l'actif, +10,4% pour l'indépendance financière.

D'autres études, menées depuis la crise financière de 2008, montrent encore la meilleure résilience en période de crise et des performances semblables en période de croissance.

Entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2018, l'indice construit à l'aide de **14 grandes capitalisations boursières familiales françaises a progressé de 127% contre une progression de 58% pour le CAC 40** (« equal weight »).

À propos des récentes crises (Covid-19, guerre d'Ukraine), séparées par un rebond significatif, on peut analyser l'indice boursier Euronext Family Business (EFB) composé exclusivement d'entreprises familiales (en bonne partie françaises) et le comparer au CAC 40 sur les dernières périodes.

Variation des indices	EFB	CAC 40
Entre le 21 fév. 2020 et le 20 mars 2020 (survenue du Covid-19)	Baisse de 27%	Baisse de 33%
Entre le 20 mars 2020 et le 31 déc. 2021 (croissance continue des indices)	Hausse de 74%	Hausse de 77%
Entre le 18 fév. 2022 et le 8 mars 2022 (début de la guerre d'Ukraine)	Baisse de 12%	Baisse de 14%

Les entreprises familiales cotées en Bourse résistent mieux en période de crise, mais sont moins recherchées en période de croissance.

🕒 Croissance et développement

En 2006, le Crédit Suisse crée un index « Family 1000 » qui analyse plus de 1 000 sociétés familiales (américaines, asiatiques et européennes) cotées en Bourse et les compare chaque année aux entreprises non familiales.

En septembre 2020, le Crédit Suisse note une surperformance boursière de 370 points de base par an (470 pour les entreprises européennes), due notamment à une **croissance du chiffre d'affaires supérieure de 200 points de base** et à des rendements des flux de trésorerie plus élevés.

🕒 Innovation et développement d'activités nouvelles

Si les entreprises familiales semblent consacrer moins de ressources à la R et D que leurs homologues non familiales (mesurable par exemple au nombre de brevets déposés), elles développent comparativement plus de nouveaux produits ou services, démontrant ainsi leur excellente capacité d'innovation.

Les entreprises familiales participent aussi activement au développement d'activités nouvelles :

- Elles sont capables d'expérimentations et d'initiatives pour leur propre compte, avec une gestion de long terme sur les développements stratégiques engagés.
- Elles sont actives pour la création d'entreprises (participation à différentes formes de soutien, comme Réseau Entreprendre®) et pour leur développement (via la sous-traitance de produits ou de prestations).
- Les holdings familiales (ou les *business angels*, qui sont souvent des chefs d'entreprises familiales) n'hésitent pas à investir dans les start-ups.

🕒 Comment expliquer cette surperformance des entreprises familiales ?

Tous les indicateurs démontrent la surperformance des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales, mais l'explication des mécanismes qui conduisent à cette supériorité n'est pas scientifiquement établie.

Quelles sont les ressources que posséderaient les entreprises familiales qui leur confèrent cette supériorité ? Quels sont les avantages concurrentiels qu'elles mettent en œuvre ? Quels sont les facteurs de différenciation auxquels elles parviennent ?

Nous avons pu interroger 16 entreprises familiales françaises. Elles illustrent chacune à leur façon les raisons de cette supériorité. Nous allons découvrir leurs histoires respectives et tenter de dégager les ressources, avantages et différences qu'elles possèdent et comment elles peuvent les préserver.

Portraits d'entreprises familiales

RAGNI, DE LA FORGE À LA LUMIÈRE



Un groupe leader de l'éclairage, créé il y a près de cent ans par un émigré italien, aurait pu, il y a quelques années, être racheté par son concurrent... italien. Pourtant Ragni, fier de son implantation en PACA, a su rester familial et développer un savoir-faire reconnu.

🕒 L'exil pour échapper à la police fasciste

1924 : le fondateur du parti communiste de Pérouse en Italie, fuyant le régime fasciste, embarque sur un bateau de pêcheurs qui le laisse à quelques kilomètres de la frontière française. Longeant la côte, il parvient à Menton pour rejoindre une communauté italienne à Nice. Il se nomme Victor Ragni et scelle le point de départ d'une aventure qui a désormais près d'un siècle.

🕒 L'atelier de ferronnerie

Ce seront d'abord trois années de petits travaux, le plus souvent dans l'illégalité, pour le compte de forgerons, puis Victor obtient ses papiers en 1927 et fait venir près de lui sa femme Rose et leurs enfants. Lui, l'ouvrier communiste, décide d'ouvrir son propre atelier de ferronnerie au Cros-de-Cagnes. Il acquiert une petite réputation comme fabricant de lanternes de jardin.

Joseph, le fils aîné, rejoint l'entreprise à la fin des années 1930. Son sens artistique fait merveille, il dessinera les premières gammes de luminaires d'intérieur. L'atelier fonctionne bien : Ragni rayonne jusqu'à Marseille, mieux, en 1956, Joseph est consulté pour restaurer les grilles et portails de la place Stanislas de Nancy. Hélas, l'éloignement du chantier le fait renoncer. Au début des années 1960, alors que Victor se retire, ses

petits-fils Victor et Roger rejoignent l'entreprise « Ragni et fils ». Les deux frères sont complémentaires : Roger conçoit et Victor réalise, avec toujours le souci des finitions.

Dans l'atelier de 260 m², une vingtaine d'ouvriers s'affairent autour de quatre forges. La ferronnerie d'art fabrique alors toutes sortes d'articles : lustres, grilles, appliques, accessoires de cheminée, meubles... La Samaritaine remarque ces créations, achète un stock entier et passe commande pour un chiffre d'affaires égal à la moitié du chiffre annuel de l'atelier.

En 1971, c'est Marcel, 15 ans, le cinquième enfant de Joseph, qui rejoint l'entreprise comme apprenti, sur la trace de ses deux aînés.



Siège social Ragni

🕒 De l'entreprise artisanale à l'industriel reconnu

Au décès de Joseph en 1973, ses cinq enfants, les trois garçons plus Marie-France et Laure, nées entre Roger et Marcel, créent une Sarl pour reprendre l'activité. Une usine de 2 000 m² est construite à Cagnes. Les principaux investissements concerneront l'outil de travail (cisailles, plieuses...) et la notoriété. Les dessins sont déposés, le réseau commercial s'étoffe et l'activité poursuit sa diversification.

C'est une rupture technologique majeure qui déclenche l'expansion rapide de la marque : les frères décident au début des années 1980 de passer toute leur gamme de luminaires en acier inox. Ils sont plus chers à fabriquer, mais garantissent une durabilité sans équivalent. Pendant trois ans, Ragni est le seul à proposer cette innovation. La fabrication de luminaires devient l'activité principale du groupe.

En 1989, Clarel, filiale belge d'un groupe américain, souhaite se désengager de l'éclairage public fonctionnel. Ragni rachète l'outil industriel, les stocks, les modèles et surtout un portefeuille de grandes villes clientes, dont Paris.

En 1992, l'entreprise italienne Soldi e Scati, un partenaire de Ragni, dépose le bilan. Ragni rachète la gamme et les outils, et s'attache les services du responsable export, qui leur ouvre de nouveaux marchés.

🕒 La famille devant un choix crucial

Recentré sur le luminaire, Ragni se structure, développe sa R et D et ouvre un nouveau site de production en 2002. En 2008, les quatre aînés de Joseph sont prêts à se retirer. Marcel n'a que 52 ans, mais choisit de se rallier à une décision collective de la fratrie.

Un groupe italien leur fait des offres alléchantes. La famille va-t-elle se séparer de l'entreprise ? Les discussions avancent lorsque les membres de la quatrième génération, Sandra, fille de Victor, Stéphanie, fille de Roger, Jean-Christophe et Stéphane, fils de Marcel, tombent d'accord pour reprendre le flambeau « à condition que Marcel, le cadet de la troisième génération, devienne le président ».

Marcel s'est efforcé de conserver la réactivité et le dynamisme que son aîné Roger avait insufflés. Le résultat est là : dix ans plus tard, le chiffre d'affaires a triplé, atteignant 60 millions d'euros, et Ragni a racheté Novéa Énergies, le spécialiste français du luminaire solaire.

En 2018, Sandra et Stéphanie choisissent de céder leurs parts. Ce sont désormais Jean-Christophe et Stéphane qui pilotent le groupe, sous l'œil bienveillant de leur père, Marcel.

GIFFARD, LA MARQUE PRÉFÉRÉE DES BARMEN

DEPUIS 1885
GIFFARD
FRANCE

1885 : l'été est caniculaire, les clients du Grand Hôtel, dans le centre d'Angers, ont soif. Cela tombe bien : Émile Giffard, le pharmacien d'à côté, vient de mettre au point une liqueur de menthe transparente, pure, raffinée, qu'il teste auprès des touristes voisins. Le succès est immédiat, Émile transforme sa pharmacie en distillerie et baptise sa liqueur « Menthe-Pastille » en référence aux pastilles, aux vertus digestives et rafraîchissantes, très en vogue à cette époque.

☑ Cent trente-cinq ans plus tard, l'entreprise Giffard produit toujours la fameuse liqueur... mais pas que !

Émile décède en 1901. Son fils aîné, Maurice, coaché par sa mère, n'a pas d'autre choix que de succéder à son père. Il élargit la gamme de liqueurs et les commercialise sur le Grand Ouest. En 1954, il cède la place à son fils, Jacques, diplômé d'HEC, qui mène une première recherche de marchés à l'export, tout en reprenant progressivement des parts à une branche de cousins.

Édith, sa fille aînée, arrivée dans l'entreprise en 1987, puis Bruno, le deuxième, qui quittera un poste d'ingénieur de travaux chez Campenon Bernard Construction, font le choix de reprendre, via une holding familiale, les destinées de l'entreprise. À eux deux, ils mènent une diversification et une internationalisation tambour battant.

☑ Changement de positionnement

Les années 1990 sont difficiles, leurs débouchés dépendent encore beaucoup trop de la grande distribution. Leur positionnement est le

haut de gamme, ils ne se résolvent pas à acheter des matières premières « bon marché » et le maintien de cette stratégie passe par une distribution premium, à travers les bars et hôtels les plus recherchés.

En 2010, l'entreprise a réussi son pari, elle fabrique une large gamme de liqueurs et sirops, diffusés dans 90 pays.

C'est à la même période qu'ils rachètent l'entreprise familiale Bigallet, née en 1872, qui fabrique à Virieu, en Isère, et pour une clientèle plutôt régionale, une gamme de liqueurs et sirops traditionnels, issus notamment de la filière bio. Olivier, le frère d'Édith et Bruno, les rejoint à cette occasion et prend quelques années plus tard la direction de Bigallet. Il accélère le développement en renforçant les valeurs locales et environnementales de la société tout en l'ouvrant à l'international, portant son chiffre d'affaires au-delà de 10 millions d'euros.

La crise du Covid-19 a mis fin à une longue période de croissance. Chute de 60% des ventes en avril et mai 2020, fermeture du site de production pendant quarante-cinq jours... réouverture pour fabriquer du gel hydro-alcoolique, distribué... gratuitement pendant un temps ! Mais un énorme rebond depuis juin 2021 (+50% par rapport à 2019), à peine perturbé récemment par des tensions d'approvisionnements liées à la guerre Ukraine-Russie, permet à l'entreprise de poursuivre son développement.



L'usine à sinops à Saint-Léger-des-Bois (49)

👍 La marque préférée des barmen

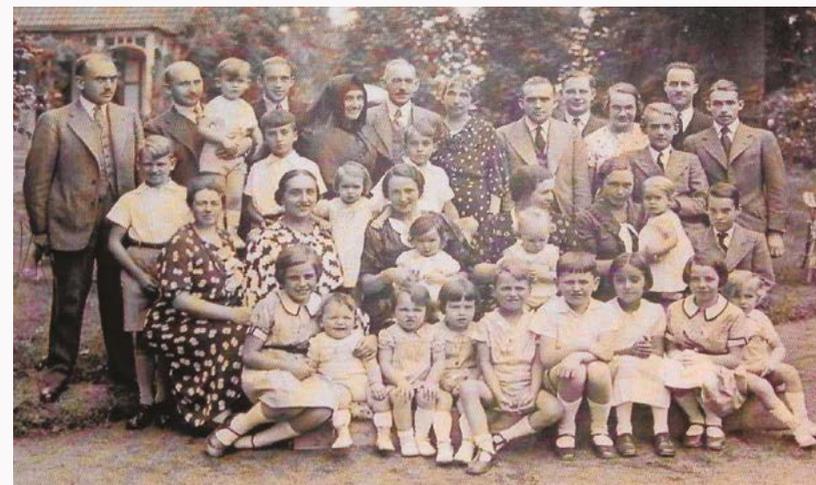
Aujourd'hui Giffard, qui compte 135 personnes dont plusieurs commerciaux et ambassadeurs basés sur les cinq continents, réalise un chiffre d'affaires de plus de 45 millions d'euros, les trois quarts à l'export, et se veut la marque mondiale préférée des barmen pour la confection de cocktails.

La Giffard West Cup est pour beaucoup dans leur renommée mondiale : c'est un concours international de conception de cocktails qui se déroule avec des phases éliminatoires successives dans les différents pays participants et qui réunit tous les deux ans une vingtaine de finalistes issus d'une bonne douzaine de pays. En 2022, la Giffard West Cup s'est achevée à l'école des Beaux-Arts d'Angers, qui occupe désormais l'ancienne distillerie Giffard, quittée en 1972.

Bruno Giffard exprime sa fierté : *« Nous ne sommes qu'une petite société, mais nous avons tous les attributs d'une grande. Nous maîtrisons la globalité des différents processus : création, R et D, sourcing des matières premières, production, marketing et commercialisation. »*

Volonté d'indépendance et de durée conduisent aujourd'hui la fratrie à envisager la transmission familiale avec les neuf cousins de la cinquième génération. Chacun d'entre eux a reçu un petit pourcentage de la holding, *« pour marquer le coup »*, mais c'est un processus beaucoup plus large qui est entamé depuis deux ans pour faire découvrir l'entreprise à chacun, les impliquer dans la démarche d'écriture des valeurs, de la charte familiale et des règles de fonctionnement interne. Tous ne seront pas salariés de l'entreprise, mais la porte doit rester ouverte à ceux qui, après une expérience réussie à l'extérieur, exprimeront une forte envie de la rejoindre et, à tout le moins, d'exercer une implication positive sur sa destinée. Pierre, un fils d'Édith, et Émilie, une fille de Bruno, ont déjà intégré l'entreprise et formeront la prochaine direction.

LA FAMILLE MULLIEZ, UNE FAMILLE ENTREPRENANTE



La famille Mulliez en 1935

L'Association Familiale Mulliez (AFM), holding familiale du groupe avec aujourd'hui 850 membres de la famille, a développé un modèle de gestion et d'incubation singulier. C'est également devenu un modèle de référence. À la fois inspirant et stimulant pour ses membres, le modèle Mulliez engage à embrasser la cause de l'entrepreneuriat avec des droits et des devoirs ! Une entreprise familiale certes, mais surtout une famille entreprenante. Revue de détail.

Au début du XX^e siècle, Louis Mulliez épouse Marguerite Lestienne. Créateurs d'une affaire de retordage de laine, ils aident trois de leurs sept fils et un gendre à créer chacun leur activité : l'aîné, Louis, crée la filature de Saint-Liévin. Le second, Gérard, crée un premier magasin de distribution, « Au Fil d'Art », le troisième et le gendre développent chacun leur atelier de filature.

Au décès de leurs parents au début des années 1950, l'ensemble des enfants (devenus entrepreneurs ou non) décident (pour les dix années

qui viennent) de rester « *tous dans tout, afin de faire mieux que chacun séparément* ».

Gérard, le fils aîné de Gérard, lance au début des années 1960 un hypermarché discount, « Aux Champs ». Patrick, son plus jeune frère, crée Kiabi. D'autres enseignes sont créées par la famille : PicWic, Kiloutou, Tapis Saint-Maclou, Decathlon, Boulanger, Cultura... entre autres. Éric Derville, un conjoint, crée Norauto tandis que Pimkie, Jules, Leroy Merlin sont des entreprises reprises par la famille.

À ce jour, la famille possède une centaine d'enseignes et emploie près de 500 000 salariés à travers le monde.

Dès l'origine, Louis Mulliez insista pour que tous ses enfants, entrepreneurs ou non, soient associés collectivement au développement de leurs entreprises. La formule « Tous dans Tout » est devenue l'acte fondateur de l'Association Familiale Mulliez (AFM). Cette dernière compte aujourd'hui 850 descendants de Louis Mulliez et leurs conjoints, tous propriétaires, à des niveaux variés, de l'ensemble du groupe. Chacun pouvant hériter, transmettre, vendre ou acheter des parts disponibles, au sein de l'association.

🕒 Stimuler l'esprit entrepreneurial

La contrepartie de cette « collectivisation capitalistique » est la faculté offerte à chacun des membres de la famille de développer son propre projet, au sein d'une entreprise existante ou *ex nihilo*, avec l'aide (financière mais pas que, nous le verrons plus loin) de l'association, signifiant qu'il le fera avec l'appui de l'ensemble de la famille.

La détection et la formation des jeunes à potentiel font ainsi partie des missions de l'association. Entretenir l'esprit d'entreprise, développer le goût du risque entrepreneurial, faire que la créativité et la soif d'innovation préviennent le risque du penchant à la passivité ou la méfiance d'actionnaires qui ne seraient pas directement impliqués à la gestion des entreprises du groupe, sont autant d'axes majeurs de l'AFM. Dans ce même esprit, deux fonds d'investissement de la famille (l'un ayant vocation à devenir majoritaire, l'autre à plafonner à 25% du capital) ont été créés pour abonder aux fonds propres des projets des membres de la famille qui souhaitent créer leur « propre affaire ».

Mais cet appui est avant tout stratégique et prend la forme d'un trépied :

- Un Homme (porteur du projet) et son équipe (constituée ou en cours),
- Un projet formulé, développé, testé ou à tester,
- Un conseil composé de 3 à 5 personnes dont le rôle est codifié.

🕒 Assurer la cohésion familiale : *Affectio Societatis*

Une vision familiale à long terme qui prenne le même sens que la vision des entreprises du groupe est indispensable – le mot « sens » prenant ici les deux acceptions : direction et signification. C'est l'objectif du projet *Affectio Societatis* de l'AFM. Piloté par une équipe de huit membres, il vise à écouter, informer, former, impliquer tous les membres de la famille. Tous les outils de « *team building* » sont exploités pour faire revenir les membres qui se sont éloignés, et faire adhérer les jeunes d'une même génération. L'équipe veille notamment à ce que chaque membre de la famille qui le souhaite puisse s'impliquer au sein du groupe sous la forme qui correspond le mieux à ses motivations et ses compétences. C'est ainsi que chacun peut devenir « supporter » des entrepreneurs du groupe (avec le droit d'applaudir, d'encourager ou de siffler !), entrepreneur lui-même (voir ci-dessus), salarié d'une des entreprises du groupe, et bénéficier ainsi de la meilleure approche pour devenir ensuite administrateur ou membre d'un *board* (voir ci-après).

🕒 Privilégier la gouvernance familiale

Longtemps gérée de manière oligarchique par les pionniers des années 1970, l'AFM traverse une crise dans les années 1990 lorsque la jeune génération d'alors découvre que ses aînés ne sont pas tous prêts à leur accorder une place, voire envisagent, conseillés par McKinsey, une vente de l'entreprise globale ou « par appartements ».

Une démarche de structuration de la gouvernance familiale (conseil de gérance) doublée d'une stratégie d'écoute, d'information, de formation, et d'implication de chacun des membres (projet *Affectio Societatis*) permettront de renouveler le lien fondateur et de répondre à la question : « Pourquoi voulons-nous rester ensemble pour vingt ans ? »

Les membres de l'association élisent un conseil de gérance (ou conseil de famille) qui, possédant le pouvoir de décision, a notamment pour missions de :

- Piloter le processus de « vision familiale » (à 10 ans) et mettre en œuvre les plans d'action qui en découlent,
- Nommer, orienter et rémunérer les présidents et conseils à la tête des entreprises du groupe,
- Allouer les ressources (appel des dividendes, décisions d'achat/vente d'entreprises),
- Garantir l'Affectio Societatis.

🕒 La gouvernance des entreprises du groupe

Aujourd'hui, la plupart des entreprises du groupe ont pour directeur général un salarié extérieur à la famille. Le constat démontre combien le groupe est attaché à mettre en place des dirigeants compétents plutôt que « légitimés » et à défendre les intérêts de l'entreprise avec (voire avant) ceux de l'actionnaire. Mais ce dirigeant se verra adjoindre un conseil (où cette fois-ci les membres de la famille sont bien présents) qui remplit à ses côtés un rôle aux multiples aspects :

- Rendre compte à l'AFM, en se rendant lui-même compte,
- Pallier la solitude du dirigeant,
- Servir de miroir pour aider à réfléchir, pour évaluer la pertinence des stratégies, voire devenir le miroir grossissant qui pointe les choses qui vont mal,
- Être la sage-femme qui facilite l'accouchement des projets,
- Dire stop, et si besoin remplacer le dirigeant.

Le conseil, pour être efficace, rassemble des personnes issues de trois profils bien distincts : l'actionnaire (pour son appartenance), l'expert métier (pour sa compétence), l'œil extérieur (pour son indépendance).

🕒 La philosophie de ces gouvernances

La gouvernance familiale, tout comme la gouvernance des entreprises, décline une même philosophie, basée sur le principe de subsidiarité.

Le conseil ne fait rien de ce qui peut être fait en dessous, il n'intervient que lorsque la direction ne sait pas faire (suppléance) ou ne peut pas faire, car cela concerne un ensemble supérieur (solidarité).

🕒 Le « prosélytisme » entrepreneurial

Traumatisé par le devoir de licencier 600 salariés de l'entreprise Phildar qu'il dirigeait, André Mulliez crée Nord Entreprendre, qui deviendra Réseau Entreprendre®. L'objectif : créer des emplois en créant des employeurs. Cette fois-ci, l'action sera totalement désintéressée, la famille s'interdisant de participer au capital des entreprises créées. Mais cela se fera en reprenant la philosophie de gouvernance du groupe à travers l'accompagnement (individuel et collectif) qui a fait le succès du mouvement. À travers la Fondation Entreprendre, c'est tout l'écosystème de promotion de l'entrepreneuriat que soutiennent la famille et les autres groupes qui l'ont rejointe.

COGNAC CAMUS, INDÉPENDANT DEPUIS 160 ANS



Il existe une règle non écrite au sein de la famille Camus : à chaque génération, un enfant (un garçon à chacune des quatre successions passées) rachète les parts des autres héritiers et dirige l'entreprise « en solitaire ». Un processus qui a permis de ne jamais envisager de morceler le domaine et les actifs de la marque... mais un processus qui pourrait ne pas se perpétuer, réfléchit l'actuel propriétaire unique, Cyril Camus, tout en maintenant un actionnariat totalement familial.

🕒 La volonté d'indépendance comme ciment originel

C'est une farouche volonté d'indépendance qui conduit en 1863 un groupe de vigneron, emmenés par Jean-Baptiste Camus, à créer leur propre maison de négoce de cognac, dénommée « La Grande Marque ». Il s'agit pour eux de mieux partager la valeur créée.

Puis, dans un souci d'homogénéiser les approvisionnements, la qualité des produits et l'image de marque, Jean-Baptiste reprend progressivement les parts de ses associés et rebaptise l'entreprise « Camus, La Grande Marque ». Dès cette époque, Camus se veut un challenger du haut de gamme de l'univers du cognac.

🕒 Quatre générations innovantes au service de la marque

« Dans la profession du cognac, l'innovation est toujours venue des entreprises familiales », constate Cyril Camus.

Edmond, le fils aîné de Jean-Baptiste, lance la commercialisation en bouteilles étiquetées à une époque où l'on vendait encore beaucoup le

cognac en fûts. Avec son frère cadet, Gaston, l'export décolle, la maison Camus devenant entre autres le fournisseur officiel du dernier des tsars de Russie... place de choix qui sera reconduite avec l'URSS !

Michel est un pionnier du marketing et propose des bouteilles en verre satiné et même en cristal de Baccarat. Le marché hors taxes des ports et aéroports offre de nouvelles opportunités à l'export pour son fils Jean-Paul Camus qui, en parallèle, étend considérablement le vignoble, les distilleries et les chais. À l'âge de 59 ans, comme l'avait fait son père, il cède les rênes de l'entreprise à son fils Cyril, qui venait de passer dix ans dans l'entreprise, au bureau de Pékin puis à la direction marketing.

🕒 Cognac Camus, champion de l'export

Aujourd'hui, l'entreprise, qui possède 200 hectares de vignes, se fournit également auprès de 200 viticulteurs soigneusement sélectionnés et accompagnés. Elle compte 300 salariés, la moitié hors de France, et réalise un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€, dont 95% à l'export.

Depuis cinq générations, le repreneur n'a montré aucune aversion au risque, notamment en s'endettant sur quinze années, voire plus, pour pouvoir racheter les parts des autres descendants et ainsi consolider le capital en une seule main. C'est aussi sans doute pourquoi chacun a su innover, prendre le risque de réinventer le modèle économique en vendant différemment, diversifier le portefeuille de marques (armagnac, whisky irlandais, société de distribution...).



Camus : la maison familiale

📌 Une gouvernance et des valeurs pour tenir le cap

Pour contrebalancer son « pouvoir solitaire », Cyril a mis en place un conseil de surveillance, présidé par son père jusqu'en 2010, un directoire auquel participent les cadres dirigeants de l'entreprise et un comité d'orientation, totalement externe à la famille et à l'entreprise, auprès duquel il peut, quatre fois par an, partager, améliorer, valider les grandes options d'avenir.

L'entreprise a formalisé ses valeurs sous la forme d'un code éthique qui décline les ambitions, la volonté de perfection, la passion du métier, le respect des parties prenantes... « *valeurs qui forment aussi, bien sûr, les critères de recrutement* », précise Cyril Camus.

La RSE fait sens au sein de l'entreprise depuis longtemps : certifiée HVE, elle assure surtout un pilotage intégral de la vigne, des levures, des matériels dédiés et des process avec une traçabilité qui permet l'amélioration continue. L'implication professionnelle et locale découle aussi des valeurs : Jean-Paul fut conseiller au Commerce extérieur de la France et Cyril co-fondateur de Réseau Entreprendre en Charente-Poitou, il donne aussi des conférences sur l'entrepreneuriat, auprès d'universités de plusieurs pays.

Âgé de 51 ans, Cyril Camus songe à sa succession. Son fils aîné, 23 ans, vient d'intégrer l'entreprise, mais les plus jeunes de ses enfants ne sont pas encore en mesure de prendre une décision et la « règle non écrite » ne sera pas nécessairement appliquée car, « *au-delà d'un héritier, actionnaire unique ou pas, c'est d'un ou de plusieurs entrepreneurs que l'entreprise a besoin* », conclut-il.

GROUPE RAULIC, L'INGÉNIERIE DU BIEN-ÊTRE



Après la Libération, Alexandre Raulic et son épouse Ernestine, jeunes mariés, quittent la trop petite ferme familiale et reprennent l'hôtel de la Gare à Plancoët. Vingt-cinq ans plus tard, associés au docteur Lemée, ils créent, toujours à Plancoët, un établissement de soins de suite, doté d'un département de balnéothérapie et rééducation. C'est par attirance pour ces métiers que leur fils Serge, malgré un diplôme d'ingénieur en aviation civile, s'intéresse à une activité naissante : la thalassothérapie. Il rejoint les frères Bobet en 1973 puis devient directeur de l'Institut de thalassothérapie de Quiberon en 1976.

📌 Du Grand Hôtel de Paramé aux Thermes Marins de Saint-Malo

À Paramé, la commune voisine de Saint-Malo, un investisseur avait construit un grand hôtel semblable à ceux de Deauville ou Cabourg, doublé d'un casino... fin XIX^e, Saint-Malo était à seulement neuf heures de Paris en train !

C'est un établissement particulièrement fréquenté à la Belle Époque, mais, affecté au logement des Allemands pendant le conflit, l'hôtel fut abandonné jusqu'en 1963. À cette date, le docteur Heger, pionnier, réhabilite le bâtiment, crée les Thermes Marins de Saint-Malo dont la réputation progresse mais, erreur de stratégie dirions-nous aujourd'hui, laisse l'hébergement doté d'un confort plutôt sommaire.

Avec ses parents, Serge Raulic reprend l'établissement en 1981. L'ambition, un peu folle, serait de lui redonner sa vocation initiale de « Grand Hôtel ». Une série de grands travaux étalés sur une dizaine d'années aboutissent à la création d'un complexe comprenant un

centre de thalassothérapie de 5 000 m² avec 80 cabines de soins et 6 piscines, un hôtel 4 étoiles de 189 chambres et une restauration gastronomique. La cinquième étoile sera obtenue en 2012.

🕒 Le développement local et international

Serge Raulic conçoit et fait breveter l'Aquatonic®, un parcours en piscine agrémenté de 194 jets et 14 ateliers pour allier détente et tonicité. Visant une clientèle plus jeune, le concept sera transposé à Rennes, Nantes et Paris Val d'Europe, accompagné d'activités de remise en forme (fitness) et de bien-être (spas, soins...).

Pour accroître l'offre hôtelière, ce sont huit autres hôtels ou résidences hôtelières qui sont créés ou rachetés et rénovés sur l'agglomération malouine entre 1990 et nos jours. Non content de maîtriser ses différents métiers (restauration, hébergement, thalassothérapie), le groupe cherche à se diversifier en amont.

→ En 1990, il crée une blanchisserie sur Saint-Malo qu'il double avec la reprise en 2021 d'une seconde à Saint-Cast : ces deux unités sont aussi au service de toute l'hôtellerie de la région puisque les hôtels du groupe Raulic ne représentent qu'un quart de leur chiffre d'affaires.

→ Le Golf de Saint-Malo est repris en 1994 et doté d'un hôtel 4* et d'un restaurant.

→ La Cosmétique des Thermes Marins de Saint-Malo, née en 1996, est complètement renouvelée en 2005 : elle conçoit et distribue toute une gamme de produits utilisés par les Thermes et les Aquatonic®. Mais ces cosmétiques sont également exportés en Europe et Asie notamment.

→ Carré Chocolat fournit tous les établissements du groupe en boulangerie, viennoiserie, pâtisserie et chocolats et dispose d'une boutique indépendante.

→ Serge, l'ingénieur, concepteur de l'Aquatonic® où s'entrelacent 1 000 mètres linéaires de canalisations d'air et d'eau, exporte aussi les différents savoir-faire du groupe : l'ingénierie, la conception des thermes ou spas, le suivi de la construction, la formation des équipes et jusqu'à l'approvisionnement en cosmétiques sont les différentes prestations que viennent chercher les investisseurs du Moyen-Orient et d'Asie du Sud-Est.

🕒 La troisième génération aux commandes

Les développements du groupe n'ont toutefois été rendus possibles que par l'arrivée de la nouvelle génération.

Olivier a rejoint le groupe il y a quinze ans. Avec son expérience auprès d'une société d'investissement, il insufflé une dynamique nouvelle au groupe. Il en est aujourd'hui le directeur général.

Charlotte rejoint le groupe en 2015 et met ses sept années d'expérience en marketing, stratégie de marque et merchandising au service des projets. Elle est directrice de l'expérience client, une responsabilité majeure dans le domaine du bien-être.

Son époux, Antoine Bordron, passé par l'industrie automobile puis le luxe, est depuis sept ans directeur financier du groupe et responsable opérationnel des blanchisseries.

« Ils sont suffisamment intelligents pour me laisser croire que même si je suis en retraite, je ne suis pas totalement en retrait, explique Serge Raulic, et je leur donne encore mon avis fréquemment. »



Les Thermes Marins de Saint-Malo (35)

🕒 Des valeurs fortes pour orienter la stratégie

Trois valeurs fondamentales sous-tendent les actions du groupe :

→ **L'esprit de famille** donne à la relation humaine et hiérarchique une coloration particulière. Le groupe compte aujourd'hui 900 collaborateurs (dont moins de 10 % de saisonniers !), il accorde une forte importance aux filières métiers qui contribuent chacune individuellement à l'offre de bien-être et santé proposée aux clients. D'apprenti à manager ou formateur, les progressions professionnelles sont valorisées et permettent une vraie fidélisation des salariés, dont l'ancienneté dépasse 35 ans chez les plus anciens.

→ **Le goût de l'excellence** est la seconde valeur, indispensable au sein d'un groupe qui se veut LA référence en thalassothérapie. Une attitude qui favorise le goût d'entreprendre, la créativité, et pousse chacun à innover, notamment par le partage des réussites entre les différentes entités du groupe.

→ **La vision à long terme** est la troisième valeur. Elle responsabilise les équipes sur l'impact que doit avoir le groupe vis-à-vis de son environnement. La dimension « RSE » de l'entreprise est une préoccupation quotidienne. Depuis 2019, avec le soutien de l'ADEME, le groupe a entamé une mesure régulière de la performance environnementale de ses établissements. Serge Raulic explique : « Avec l'aide du personnel, 386 actions ont été identifiées, 144 ont été achevées : c'est ainsi que tous les savons usagés sont triés et envoyés à une société qui les recycle, 71 000 films plastiques utilisés en thalassothérapie ont été remplacés par des films en féculé de pomme de terre biodégradables et 183 000 gobelets sont passés du plastique à des contenants réutilisables. »

🕒 L'impact territorial

« Nous avons aussi déployé toute cette énergie au service de notre territoire, conclut Serge Raulic, nous sommes malouins ! Le groupe a contribué à compléter une offre touristique locale qui a vocation à fonctionner toute l'année. » Un résultat dont il est fier, et l'on ne s'étonnera pas de découvrir qu'à travers de nombreuses actions il apporte aussi son soutien à des initiatives en faveur du patrimoine et du développement économique local.

LIVIO, CHEF D'ENTREPRISE MALGRÉ LUI, À L'ÂGE DE 19 ANS



Au début du XX^e siècle, une grande quantité d'Italiens du Nord émigrent en Suisse, en France, en Allemagne, en Amérique... En 1970, Livio Peduzzi, fils d'un émigré italien chef d'entreprise dans les Vosges, est en voyage à New-York. Il entre dans une cabine téléphonique en se disant : « S'il y a un Peduzzi ici, je l'appelle. » Il ouvre l'annuaire et trouve deux pages entières de Peduzzi ! « Ben, je n'ai appelé personne » avouera-t-il.

🕒 Un démarrage incertain

Des Peduzzi, on en trouve aujourd'hui une bonne page dans le seul département des Vosges ; ils ne sont pas tous cousins, mais la plupart viennent de Schignano, une commune du nord de l'Italie, près de la frontière suisse. Dominique, le père de Livio, émigre vers les vallées industrielles de l'est de la France il y a un siècle et s'installe au Thillot quelques années plus tard. Dominique est maçon, il offre ses services aux entreprises de bâtiment de la vallée de la Moselle avant de s'associer avec un autre émigré, Charles Rigola. En 1938, ne possédant que sa caisse à outils, il se met à son compte à Fresse-sur-Moselle... à deux kilomètres du Thillot.

Les années de guerre sont difficiles, et c'est la Reconstruction, à partir de 1946, qui permet à l'entreprise d'entamer son développement. En 1950, l'entreprise compte une dizaine de salariés ; hélas, Dominique décède brutalement, et c'est Livio, le fils aîné, âgé d'à peine 19 ans, qui doit en prendre les rênes.

🕒 La première mutation

Livio comprend assez vite les besoins particuliers des entreprises industrielles locales : des travaux précis avec des techniques spécifiques, des délais d'intervention rapides. C'est ainsi qu'il emporte les marchés des manufactures textiles vosgiennes et alsaciennes (notamment Bussac à Wesserling) et dote l'entreprise de matériels performants. Soutien de famille et chef d'entreprise, une administration tatillonne le mobilise néanmoins près de deux années, entre 1957 et 1959, en Algérie.

Il trouve à son retour une entreprise en situation très difficile, mais ne se résout pas à baisser les bras et licencier. Il obtient des chantiers à prix serrés, demandant à ses équipes de travailler avec le souci permanent de l'économie, à sa femme et à ses sœurs de participer à la mesure de leurs compétences ; il élargit son secteur d'intervention et travaille même, à compter des années 1980, à l'export... en Algérie. C'est aussi pour lui le moment de s'investir dans la vie publique du territoire et de la profession : il sera durant vingt-huit ans maire de Fresse-sur-Moselle, mais aussi membre du conseil régional, membre du CESE et élu à la Fédération du bâtiment (FFB). En 1980, l'entreprise compte 200 personnes, mais, après l'aventure algérienne, elle peine à se maintenir dans un contexte économique particulièrement complexe.



Chantier STEP à Benfeld (67)

🕒 La troisième génération donne un nouvel élan

Livio, en quarante ans, a développé de manière significative les compétences de l'entreprise. Peduzzi est devenu un généraliste du BTP capable de répondre à tous types de travaux, des logements au tertiaire, du génie civil aux travaux publics. À compter de 1990, il songe à passer la main, mais tarde à se décider réellement.

Dominique, son aîné, a pris des responsabilités au sein de l'entreprise ; il gère déjà la logistique, mais hésite à se positionner pour reprendre la totalité. C'est le fils cadet, Frédéric, qui n'avait pourtant ni réelle expérience au sein de l'entreprise, ni formation technique au métier, qui accepte le *challenge*.

Pour s'assurer la majorité, il rachète les parts de sa tante puis, avec son frère Dominique, celles de ses sœurs. La crise des années 1993 à 1997, qui voit l'« industrie des vallées » (Vosges, Haut-Rhin, Haute-Saône) décliner, conduit Frédéric à une réflexion stratégique salutaire : constatant que les petites entreprises du BTP sont performantes pour obtenir et gérer des travaux de proximité mais ne savent pas faire face à des opérations importantes ou diversifiées de leurs clients fidèles, il entreprend de racheter celles qui sont à céder lorsqu'elles interviennent sur des métiers proches ou sur des secteurs géographiques adjacents, de sorte à positionner le groupe Peduzzi comme acteur de référence.

Sa stratégie est pertinente : c'est ainsi que le groupe, rebaptisé depuis groupe Livio, compte à ce jour 11 sociétés et 350 salariés hors intérimaires. Il intervient sur le sud de la Lorraine, le sud de l'Alsace et le nord de la Franche-Comté tout en s'autorisant des projections à distance (jusqu'en Occitanie et Guyane récemment) pour répondre à la sollicitation de clients fidèles.

🕒 Une gouvernance qui se structure

Très impliqué au sein du Centre des jeunes dirigeants Vosges et Lorraine, Frédéric a mis en pratique les enseignements du mouvement.

La raison d'être du groupe est « le construire durable », ce qui implique à la fois de développer les expertises au service de cet objectif, de mener les échanges nécessaires avec les différentes parties prenantes sur le

territoire, mais aussi de se soucier des générations à venir (sa famille, bien sûr, mais aussi toutes les générations futures en général).

Chaque filiale, pilotée par son manager, mandataire social et premier interlocuteur de ses clients, a écrit sa mission (son identité propre au sein du groupe) et sa vision. Les fonctions support sont pilotées par le groupe et confiées à une co-gérante, externe à la famille mais membre du comité de direction avec les deux frères.

Le groupe Livio développe aussi une éthique du management qui allie bienveillance et exigence. Avec de surcroît une politique d'embauche en CDI, le groupe se distingue avec un turn-over inférieur de 2 à 3 fois (selon les années) aux moyennes de la profession.

🕒 **La transmission, une étape réfléchie depuis quatre ans mais pas encore aboutie**

La réflexion menée, avec le soutien du FBN, aboutira fin 2022 à la rédaction d'une charte familiale. Les enfants de Frédéric et Dominique (deux chacun) sont désormais tous majeurs, certains ont déjà choisi de créer leur propre entreprise, mais pas dans le secteur du BTP ; une nouvelle gouvernance démarre en mars 2023 dans laquelle deux des enfants sont représentés.

Une des premières décisions a été l'ouverture du capital jusqu'à un plafond de 20% à un groupe de collaborateurs non familiaux. Si, au cours des quelques années à venir, aucun des enfants ne parvient à s'affirmer comme repreneur, c'est une transmission à ce groupe de salariés qui est aujourd'hui jugée préférable à toute cession à un major de la profession.

METEOR, LE PLUS GRAND DES PETITS OU LE PLUS PETIT DES GRANDS BRASSEURS



Entre les géants mondiaux de la bière (AB InBev et ses quelque 500 marques, Heineken, Carlsberg, Guinness...) qui brassent des centaines de millions d'hectolitres chaque année et les quelque 2 000 brasseries artisanales françaises qui se sont développées depuis 1990 et fabriquent chacune moins de 5 000 hectolitres par an, le positionnement de Meteor est unique. En 1985, il ne restait qu'une vingtaine de brasseries en France ; la plupart ont été rachetées, à l'image de Kronenbourg, 1^{er} brasseur français repris par Carlsberg en 2008. Meteor est toujours indépendante... et compte bien le rester, avec la famille Haag aux commandes.

🕒 **Une brasserie fondée en 1640**

La brasserie a vu le jour à Hochfelden, petite bourgade à l'ouest de Strasbourg, adossée aux Vosges du Nord. Elle est reprise par la famille Metzger en 1844, laquelle s'allie par mariage à la famille Haag.

En 1925, Louis Haag rebaptise sa brasserie « Meteor » et lance la « Meteor Pils », une bière réalisée à partir d'une sélection de houblons inspirée de la bière de Pilsen, une ville de Tchéquie. Elle est diffusée sur le quart nord-est. La guerre interrompt son développement. En 1945, Frédéric et Alfred, les fils de Louis, relancent la brasserie, qui ne fabriquait plus que 25 000 hectolitres annuels. La production atteint 100 000 hectolitres en 1956 et 300 000 en 1974, lorsque Michel Haag succède à son père à la direction de l'entreprise.

Persuadé qu'il peut tenir le cap et qu'il n'y a pas de fatalité des regroupements, même dans une activité fortement capitalistique,

c'est au prix d'investissements qui accaparent tous les résultats de l'entreprise que, tandis que la production française stagne en volume depuis 1980, Meteor poursuit sa croissance, dépassant les 500 000 hectolitres en 2000.

🕒 **Se différencier pour poursuivre sa croissance**

Ce résultat tient aussi à une vraie différenciation :

- Alors que le marché français des contenants est réparti à 70% en bouteilles et 30% en fûts, chez Meteor les proportions sont inversées.
- Mieux, les contenants sont réutilisés aux deux tiers : Meteor lave chaque année 8 millions de bouteilles pour les réemployer.
- Historiquement positionnée sur les trois catégories de bières (1^{er} prix, « de luxe » à laquelle appartiennent les Pils Lager et « de spécialité »), Meteor est fière de n'être plus du tout présente sur les 1^{ers} prix et accroît chaque année sa présence sur les bières de spécialité.
- Chaque trimestre en moyenne, Meteor teste une nouvelle fabrication, une bière éphémère fabriquée à 1 000 hectolitres testée en CHR et lors d'événements. La nouveauté n'est pérennisée que lorsque la réponse du marché est encourageante « *Le concept nous permet d'opérer la R et D à grande échelle* », affirme Édouard Haag, le nouveau dirigeant de l'entreprise.



Meteor : la brasserie

🕒 **La huitième génération Haag aux commandes**

Édouard, diplômé de l'ESCP, rejoint l'entreprise 2014 après un parcours volontairement éloigné de la bière (aux USA pour une entreprise du Web, puis à la Courneuve comme co-créateur d'une société dédiée à la numérisation de supports papier ou analogiques). Il succède à son père en 2018 tandis que son frère aîné Alexandre, diplômé de Polytechnique et du MIT, choisit de mener une carrière entamée chez Tesla et poursuivie au sein d'une start-up développant la voiture autonome.

Michel ajoute d'ailleurs : « *Il ne faut proposer à un enfant de travailler dans l'entreprise familiale que s'il en a très envie, s'il possède les compétences nécessaires, validées hors de l'entreprise familiale... et si ce n'est pas un cadeau empoisonné !* ».

Côté gouvernance, Édouard a pris la présidence du directoire qui accueille aussi deux directeurs non issus de la famille mais investis dans Meteor aux côtés de Michel depuis de nombreuses années.

Un comité stratégique, auquel participent également quatre membres de la famille (non opérationnels) et deux personnalités extérieures, apporte son appui au directoire. Michel, quant à lui, préside encore le conseil de surveillance.

Côté familial, les actions ont toujours été transmises, sur de longues périodes, de préférence aux membres de la famille opérationnels au sein de l'entreprise – sans toutefois exclure les autres membres.

🕒 **« Le Meteor », un pari audacieux**

Depuis quatre ans, la brasserie a poursuivi son développement, atteignant un chiffre d'affaires de 75 M€. Pour asseoir sa notoriété, l'entreprise a fait un pari que la crise du Covid-19 aurait pu anéantir : elle vient d'ouvrir en plein centre de Strasbourg un bar-restaurant nommé « Le Meteor » qui, avec une capacité de 1 400 clients, est l'un des plus grands établissements de cette catégorie.

LE GROUPE IMI (INDUSTRIES MICROMÉCANIQUES INTERNATIONALES)



Lorsqu'il rachète Cheval Frères, une entreprise familiale plus que centenaire (six générations), Jean-Pierre Gérard rêve de créer « *le Valeo de l'industrie horlogère* » ! Son fils Antoine, qui a depuis créé un groupe de huit entreprises autour de Cheval Frères, est en passe de réaliser ce rêve, mais au prix de mutations complexes !

🕒 Un marché bouleversé par la concurrence asiatique

Lorsqu'il reprend Cheval Frères, l'industrie horlogère helvétique est florissante et a recours à de nombreux sous-traitants dont certains, comme cette entreprise de micromécanique, sont basés dans la région bisonline. Mais la concurrence asiatique force l'industrie horlogère helvétique à une évolution considérable : sa part du marché mondial, en nombre de montres, tombe à 2%. Cependant, tout en conservant 50% en valeur, IMI a su accompagner ce mouvement en se transformant en « intégrateur de technologies pour le luxe ».

Jean-Pierre Gérard a six enfants mais un seul d'entre eux, Antoine, troisième de la fratrie, après un parcours varié chez Gemini, Bossard, Essilor et Roquette Frères, se dit prêt à rejoindre Cheval Frères. En 2007, il dirige Hardex, une entreprise récemment reprise, spécialisée dans les céramiques. C'est en 2009 qu'il devient président du directoire du groupe... avec son père au conseil de surveillance.

🕒 Un binôme père-fils à l'épreuve

Question caractère, père et fils ont parfois des positions éloignées, mais « *transmettre, c'est aussi accepter la transformation* », affirme Antoine Gérard. Il faut dire que la crise de 2008 est passée par là. Le chiffre d'affaires a été divisé par deux. Heureusement, à partir de 2010, les bonnes années se succèdent, et Antoine Gérard reconnaît : « *Mon père m'a encore beaucoup apporté sur la vision globale du marché.* »

En janvier 2014, l'entreprise Cheval Frères est détruite à 80% par un incendie. Ce qu'elle produit en sous-traitance conditionne 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires de l'industrie horlogère ! Avec des trésors d'ingéniosité, la société conserve tous ses clients et acquiert même une aura telle que l'on viendra la chercher pour reprendre un autre sous-traitant deux ans après.

🕒 Devenir majoritaire

2019 est une autre année difficile, une filiale d'IMI vient de perdre son premier client, un poids lourd historique de l'industrie horlogère de luxe. Il faut réduire la voile. L'aspect familial de l'aventure entrepreneuriale rend les choses complexes. « *Le conseil d'administration n'est pas la table dominicale et vice versa* », insiste Antoine Gérard. Depuis l'origine, un groupe financier allié possède 40% du groupe, il pèsera pour qu'Antoine devienne majoritaire et reprenne les actions détenues par la famille. Dans la négociation, il a heureusement pu compter sur les soutiens actifs de ses équipes et de ses parents. Parce que « *l'intérêt de l'entreprise passe avant l'intérêt personnel ou familial* ».



Couronne Cheval Frères

👉 Une belle réussite pour le groupe

Même s'il reste très discret sur ses performances, IMI peut s'enorgueillir d'avoir fourni des composants parmi les plus remarquables de la montre la plus chère du monde ! Le groupe compte aujourd'hui plus de 800 personnes, il signe des prouesses techniques très difficiles à reproduire et a conquis une place forte dans l'industrie horlogère de luxe. Antoine Gérard nous livre quelques leçons :

- « Les décisions opérationnelles doivent se prendre rapidement.
- La relation avec le personnel doit privilégier le dialogue et, si l'on ne parvient pas à un accord, c'est toujours parce qu'un problème nous a échappé.
- Dans une entreprise familiale, il faut qu'il existe une incarnation du « propriétaire ».
- Rien n'est jamais acquis. Il faut toujours s'inquiéter à propos du lendemain, s'adapter et surtout rester humble. »

Fortement impliqué au sein de Réseau Entreprendre® (Président de Réseau Entreprendre® Franche-Comté et membre du bureau de la Fédération), Antoine Gérard a à cœur de partager et transmettre son engagement.

LE GROUPE MAUREL, UN PROJET RÉGIONAL DANS UN ENVIRONNEMENT EUROPÉEN

Son histoire aurait pu se résumer à la lente croissance d'un garagiste devenu concessionnaire d'une marque et rachetant des garages alentour. Il s'agit en fait d'une aventure familiale bien plus complexe, où la relation constructeur/distributeur automobile a fortement évolué, notamment au gré des règlements européens.

Juliette et Gaston Maurel ouvrent en 1936 un atelier de réparation automobile à Castres. Un parmi des centaines d'autres sur la région. En 1956, le garage déménage et obtient la concession SIMCA. Les deux enfants du couple, Jean et Michel, intègrent l'entreprise comme salariés dans les années 1970.

En 1973, la concession décroche le marché des voitures de fonction des délégués médicaux du laboratoire Pierre Fabre avec la SIMCA 1100. Gaston et Juliette se retirent et cèdent leur place à leurs enfants en 1979.



1^{re} livraison de véhicules d'entreprise aux laboratoires Pierre Fabre

🔗 Le marché des constructeurs européens se restructure pour résister aux japonais

Simca, une émanation de Fiat, cédée à Chrysler, est rachetée par PSA qui lui substitue la marque Talbot puis l'abandonne en 1986. Pour protéger les constructeurs, la Commission européenne accorde en 1985 un « règlement d'exemption » qui leur permet d'échapper à une concurrence totale (ils peuvent entre autres choisir les distributeurs de leur marque).

Les frères Maurel profitent du cadre réglementaire stable de 1981 jusqu'en 2000 pour reprendre des concessions automobiles Peugeot et Opel dans le Tarn (1984,1987), la Haute-Savoie (1989, revendue en 1993), la Haute-Garonne (1998) et l'Aveyron (2000). La *holding* financière Maurel créée en 1990 pour faciliter le financement de la croissance intègre les marques du groupe Volkswagen en 1999.

C'est à la fin de la carrière professionnelle de Jean (1999) et Michel (2002) que la réglementation européenne encadrant la distribution et la réparation automobile évolue considérablement. De juin 2002 à juin 2013 (règlement 1400/2002), elle favorise la concurrence intra-marque et inter-marque. Cette nouvelle donne a pour effet la concentration des acteurs de la filière.

🔗 Une stratégie de croissance régionale

Le projet d'entreprise est de s'investir dans la filière aval de l'automobile (la mobilité des citoyens) avec une cohérence géographique, managériale et financière, sans être aliéné à un constructeur. Devenu un acteur régional multimarque de référence en Occitanie, son ambition est d'être le meilleur avec les clients.

Le groupe compte aujourd'hui 29 établissements situés sur 6 départements qui commercialisent 9 marques : Peugeot, Citroën, DS, Opel, Audi, Volkswagen, Skoda, Toyota et Hyundai.

En 2013, la Commission européenne redonne en partie la main aux constructeurs, le rachat d'une concession étant soumis à leur accord, et en 2022 elle vient de publier un nouveau règlement d'exemption encadrant les contrats de distribution sélective et le parcours des clients en vente digitalisée.

C'est dans ce cadre que le groupe a poursuivi son évolution. Emmenée par Christophe, Frédéric, l'autre fils de Michel, et leur cousin Philippe, la troisième génération a mis en œuvre une politique orientée vers la satisfaction des clients et la diversification des modes de distribution :

- Création d'une marque de distribution de véhicules d'occasion à petits prix (monautomoincher.fr),
- Création d'une plateforme de distribution de pièces de rechange (Distrigo),
- Création d'une place de marché digitale (maurelauto.fr) dédiée tant aux véhicules neufs qu'aux véhicules d'occasion, à la location et à l'après-vente.

Le management du groupe combine des directions par constructeur et des directions par métier, tandis que les fonctions support sont assumées au siège.

Président de la branche concessionnaires de Mobilians (ex-CNPA) de 2014 à 2022 et toujours présent au sein du bureau, Christophe Maurel suit de près l'évolution de la profession tout comme celle de son territoire en siégeant au CESER Occitanie.

Quant à l'avenir du groupe familial, il précise : « *Nous sommes cinq dans la troisième génération et dix dans la quatrième, tous actionnaires avec un sens de la responsabilité sociale aiguisé et la volonté de défendre la mobilité du citoyen dans les zones rurales et périurbaines. La cession de l'entreprise n'est pas envisagée et le choix de la gouvernance future se fera uniquement sur la compétence, le sens de la responsabilité sociale et les qualités managériales au service des clients* ».

FAYAT, UN GROUPE INTERNATIONAL, FORT DE SES RACINES



Clément Fayat naît dans une famille modeste en Corrèze. Son père, maçon, lui transmet la valeur travail, le goût d'une exécution de qualité et lui conseille de ne jamais s'endetter de sa vie. Apprenti dès l'âge de 15 ans, c'est à Libourne qu'il obtient son premier poste et rencontre son épouse. Il rêvait de devenir chef de chantier, il deviendra chef d'entreprise... et quelle entreprise !

En 1957, à 25 ans, c'est avec ses économies et au comptant qu'il s'offre un bulldozer et monte sa première entreprise en association avec son ancien employeur. L'association durera peu, le désir de Clément est d'« être maître chez soi ».

1969 est une première année charnière de l'aventure : Fayat compte désormais près de 300 personnes et reprend successivement l'entreprise de terrassement Vincent, où il avait débuté comme apprenti, le Réservoir, une chaudronnerie à Montluçon et La Dominique, un château Grand Cru Classé de Saint-Émilion.

Poursuivant son enracinement viticole, Clément rachète en 1976 au nord de Bordeaux le château de Parempuyre, une majestueuse construction d'inspiration Renaissance ; il y adjointra 25 hectares de vignes. Mariant le nom de son épouse, Clément (qui est aussi son prénom !) à celui des fondateurs, Pichon, il en fait un des crus bourgeois supérieurs du Haut-Médoc les plus réputés.

🕒 La complémentarité de la construction et de l'industrie

Nouvelle diversification en 1977 avec la reprise de Castel et Fromaget, une entreprise de charpente métallique du Gers. Ermont, une activité de fabrication de centrales d'enrobés, située à Lorette (Loire), est la première unité dédiée à l'industrie routière à rejoindre le groupe en 1987. Elle est suivie par Marini, une entreprise italienne, fabricant de machines de pose des enrobés, dotée d'une longue expérience à l'international. « Dans ma jeunesse, j'ai toujours rêvé de me payer une machine Marini, et maintenant on me propose d'acheter l'entreprise », dira Clément Fayat. Il faudra cinq années à Jean-Claude Fayat, le fils aîné de Clément, qui vivait ici sa première expérience de directeur général, pour transformer l'entreprise en un leader de l'équipement routier.

En 1994, le groupe Genest, situé en Île-de-France, est à vendre. Avec plus de 2 000 salariés, il est, à l'époque, aussi important que Fayat. « D'ailleurs ce n'est pas pour vous, lui dit-on, Vinci et Bouygues s'y intéressent ! » Clément insiste, approfondit les enjeux et finit par remporter l'affaire en s'engageant à maintenir l'effectif dans les quatre principales filiales. En sus du BTP, Fayat accroît ses compétences en électricité industrielle, électronique et fondations spéciales.

Barbot, Pieux Franki, Bec Frères et bien d'autres rejoignent l'activité BTP du groupe. Charlatte, Comete Industrie, Mathieu Yno, 3D, AES rejoignent le pôle Industrie.



Matériel Bomag

En 2004, Bomag, le leader mondial du matériel de compactage des sols et routes, est à vendre. Jean-Claude convainc son père de faire une offre. Pour la première fois de son histoire, le groupe doit s'endetter pour financer l'acquisition et les investissements. Il mettra seulement trois ans à rembourser sa dette.

En 2005, le groupe atteint les 10 000 collaborateurs. Une solidité qui lui permet d'emporter des chantiers prestigieux : l'aérogare 2E de Roissy-Charles de Gaulle, la Canopée des Halles de Paris, le musée du quai Branly, le tunnel du Fréjus, entre autres... Razel (TP), Cari (bâtiment), Dynapac (route), Dulevo (balayage), NXO (infrastructures réseaux) font désormais partie du groupe.

Clément Fayat s'est retiré de l'entreprise en 2012 ; ses fils avaient depuis longtemps pris toute leur place pour continuer son œuvre.

🕒 À quoi tient une telle réussite ?

→ L'audace est la valeur phare que Clément Fayat a transmise à son groupe : un don pour les affaires, des intuitions, du flair sans doute, mais surtout une vision – car l'entrepreneur n'est pas un joueur – et une ligne directrice : ne jamais mettre en péril la pérennité du groupe. « *La première question que nous nous posons avant d'étudier une opportunité est : qu'apporte-t-elle à nos métiers ?* » précise Jean-Claude Fayat.

→ L'engagement est la seconde valeur qui structure le groupe : le souci des collaborateurs, la simplicité des relations humaines (les plus anciens se souviennent que Clément Fayat participait toujours au barbecue de fin de chantier avec tous les compagnons), la fidélité en affaires (le même cabinet d'expertise comptable depuis 1970), le respect du client et du travail bien fait (les premiers plans de contrôle, les premières procédures qualité écrites datent de 1970). L'engagement, c'est aussi mettre en œuvre une stratégie d'investissements forts au sein des entreprises rachetées : « *On leur donne les moyens : les machines, la sécurité, l'outil informatique sont rapidement modernisés* », souligne Jean-Claude Fayat. Ainsi, en 1985, Castel et Fromaget était devenue l'entreprise de charpente métallique la plus moderne de France.

→ L'autonomie et la confiance envers les Hommes, soutenues par un contrôle habile et rigoureux : « *Au départ on ne bouleverse rien,*

l'affaire a marché avant. On conserve le nom, la marque, l'identité de l'entreprise. » Souvent l'encadrement en place conduit la montée en gamme, épaulé par le groupe. Chaque directeur de filiale est considéré comme un véritable chef d'entreprise. Des tableaux de bord, des revues d'affaires, un contrôle des coûts régulier et ritualisé encadrent cette délégation... qui exige en retour rigueur, honnêteté et transparence.

Tels sont les ingrédients de ce que certains appellent « le système Fayat ».

🕒 Innovations technique et patrimoniale

Innover fait partie de l'ADN de l'entreprise. Aussi, depuis 2017, pour associer l'ensemble du personnel à la démarche, un challenge innovation est organisé tous les deux ans : s'affrontent une centaine de projets montés par les différentes filiales, sur les aspects techniques bien sûr, mais aussi orientés sécurité et environnement. Un jury remet des prix qui viennent récompenser les équipes portant les meilleurs projets.

Avec leur père, Jean-Claude et Laurent Fayat ont souhaité assurer l'indépendance du groupe et sa pérennité. Une proportion importante des actions du groupe est donnée de façon progressive à une fondation. Elle a vocation à devenir majoritaire, au départ des deux frères, aux côtés de la famille et d'un fonds rassemblant des cadres du groupe.

Reconnue d'utilité publique, la Fondation Clément Fayat se donne aussi comme objectifs la lutte contre les maladies neurodégénératives, la formation des personnes les plus démunies qui veulent intégrer le BTP ou se reconvertir, et enfin la rénovation de bâtiments historiques.

En 2022, le groupe réalise 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont 40% à l'international, et emploie 23 000 collaborateurs de 20 nationalités différentes au sein de 230 entreprises.

GRISGROUP, FAIRE DE L'AMÉLIORATION CONTINUE UNE FIXATION



Dès les années 1980, 40% des rondelles utilisées par l'industrie automobile française étaient importées. Cela ne décourage pas Francis Gris : comme son père, il a l'âme d'un entrepreneur. Il crée en 1984 à Pont-à-Mousson la société Gris Découpage pour fabriquer, en moyenne ou grande série, des rondelles techniques de fixation et des pièces mécaniques découpées. Dans un marché où les prix d'achat des donneurs d'ordre baissent de 2 à 5% chaque année, GrisGroup, que dirige depuis 2012 sa fille Céline, est devenu un sous-traitant incontournable de l'industrie automobile européenne.

🕒 Une croissance régulière

Au début des années 1990, l'entreprise compte une trentaine de salariés. Pour s'adapter aux exigences du secteur, elle adopte un système de management de la qualité exigeant, vise le zéro défaut et met en place un contrôle automatisé de ses fabrications. Elle reçoit en 2002, des mains de Louis Schweitzer, patron de Renault, le trophée « Management et Compétences » décerné par *Les Échos*. En 2005, toujours aiguillonnée par le secteur automobile, elle reprend les sociétés MGE (Loire) et Motokom (Slovaquie) pour avoir un pied dans un pays low-cost, mais confirme rapidement que l'Europe de l'Est ne produit pas mieux ni moins cher que le site lorrain. Un marché de l'automobile morose s'ajoutant à la situation, la décision de revendre les deux sites est prise, juste avant la crise de 2008 !

🕒 Une succession qui n'était pas envisagée de prime abord

Mais ce rapide « aller-retour » a eu une conséquence inattendue pour l'avenir de l'entreprise. Francis Gris avait contacté sa fille, Céline,

diplômée des attachés de presse de Paris, qui travaillait dans la communication en Bretagne : « Avec ces deux acquisitions, nous avons besoin de mieux communiquer, car nous devenons un groupe important. Pourrais-tu nous donner un coup de main ? » Pour autant, pas plus que sa sœur aînée, partie vivre au Canada – le sujet de la succession familiale n'étant pas d'actualité –, Céline ne se voit succéder à son père, faute de légitimité : Francis entame alors la recherche d'un repreneur. Après plusieurs rencontres infructueuses, il lance à sa fille en 2008 : « Et pourquoi ce ne serait pas toi ? » Elle prendra deux ans pour se décider. Un MBA de dirigeant de PME suivi à l'IFG de Strasbourg confortera son envie d'entreprendre.

🕒 Des succès acquis au prix d'investissements soutenus

De 2012, l'année où elle devient directrice générale, à 2019 où elle succède à son père comme présidente, les réussites s'enchaînent pour le binôme : agrandissement de l'usine avec l'installation d'une presse-transfert de 630 tonnes, reprise de l'entreprise allemande KUT, rebaptisée GUT (Gris Umformtechnik GmbH), un concurrent fournisseur de Daimler notamment, prix Renault Supplier Europe, prix Pépite Export de BFM Business, PSA Best Plant Award... des succès obtenus au prix d'un travail acharné sur l'automatisation des processus de fabrication et de contrôle, l'amélioration continue des processus et leur pilotage par des indicateurs intégrés au système d'information. En 2020, GrisGroup inaugure son nouveau siège social, conçu en mode projet avec la participation des salariés. Il est doté d'une façade originale, bien visible depuis l'autoroute Nancy-Metz, qui représente à grande échelle les différentes solutions de fixation développées par l'entreprise. Parce que le fonctionnel n'exclut pas l'esthétique.



La façade du siège social à Lesmesnils (54)

🕒 Un avenir relativement serein malgré les circonstances

En 2022, le groupe a réalisé son meilleur chiffre d'affaires, 58 M€, et investi plus de 5 M€. Le projet initial était de relocaliser une partie de la production de rondelles découpées ; aujourd'hui l'entreprise emploie 170 personnes en France et 80 en Allemagne, fabrique plus d'un million de pièces chaque heure et réalise les deux tiers de son CA hors de France.

Dans un environnement incertain (mutation vers les voitures électriques ou à hydrogène, crises d'approvisionnement de composants, exigences accrues des donneurs d'ordre), l'entreprise reste sereine : la diversification de ses marchés (éolien, ferroviaire, cycles...) est en marche, les systèmes de management sont approfondis (après l'ISO TS et l'ISO 14001, viennent l'ISO 45001, le TISAX sécurité IT et une certification B Corp pour la RSE, qui sont en cours), l'anticipation des évolutions est travaillée (participation au premier accélérateur automobile déployé par BPI France et la plateforme automobile PFA).

LE GROUPE DUBREUIL, LA DIVERSIFICATION POUR « ASSURANCE-VIE »



En 1924, Henri Dubreuil opère le rachat d'une épicerie en gros à La Roche-sur-Yon, suivi en 1935 par celui d'une société de vins en gros. Dans l'après-guerre, l'entreprise lance une activité de distribution de carburants sur l'Ouest. Au décès de son père en 1966, Jean-Paul, âgé de 24 ans seulement, reprend le flambeau de l'entreprise avec la volonté de la développer et de la pérenniser. Suivant en cela les traces de son père, il comprend que, pour répondre à cette volonté, « il ne faut pas avoir les deux pieds dans un seul sabot ».

🕒 Les premières diversifications

Dans les années 1970, c'est l'ouverture d'un premier supermarché et la création d'Air Vendée, qui permet à Jean-Paul d'assouvir sa passion pour l'aviation. La distribution alimentaire se développe fortement autour des années 1980, suivie d'un désengagement pour réinvestir dans les métiers du bricolage et de la distribution automobile (BMW puis Peugeot).

Après quelques rachats d'entreprises, le groupe se structure pour donner plus d'autonomie aux différentes branches, leur permettre de saisir les opportunités. Ce sont les premiers pas du groupe dans le métier de l'hôtellerie, avec la construction d'un Mercure. Air Vendée prend une nouvelle dimension avec la création de Regional Airlines, réunissant trois autres compagnies. Elle est sacrée « compagnie régionale de l'année » en 1995. En 2000, alors qu'elle atteint 200 vols quotidiens, elle est cédée au groupe Air France pour racheter une (alors) petite compagnie aérienne des Antilles : Air Caraïbes.

🕒 La troisième génération s'implique

Le pôle automobile se diversifie, misant successivement sur les marques Opel, Citroën et Maserati/Ferrari récemment, sur la vente de pièces détachées et de voitures et pièces d'occasion de toutes marques, le transport de véhicules et la logistique auto.

À la fin des années 1990, les trois enfants de Jean-Paul avaient rejoint le groupe : Paul-Henri à la tête des activités pétrolières, Valérie en charge des hôtels, et Sophie à Regional Airlines. L'occasion de tester leur attrait pour l'entreprise familiale et leurs compétences dans les métiers du groupe.

En 2009, Jean-Paul cède à Paul-Henri la présidence du directoire du groupe. L'activité de distribution de fioul domestique est cédée au profit d'un développement de la distribution de matériels agricoles et de poids lourds.

🕒 Un puissant groupe décentralisé

En 2022, le groupe compte 5000 collaborateurs sur 7 métiers différents et réalise 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires : 42% dans l'automobile, 22% dans l'aérien, 14% dans le matériel BTP, 11% dans le machinisme agricole, 9% dans les énergies, 1,5% dans les poids lourds et 0,5% dans l'hôtellerie.

Le groupe est structuré autour d'une trentaine de patrons de filiale (qui sont actionnaire minoritaire et mandataire social ou directeur général salarié de leur filiale). Souvent promus en interne, pas forcément bardés de diplômes, ils connaissent parfaitement leur business et leurs clients.

Dotés d'une large autonomie dans leurs décisions, leur management repose sur la confiance mutuelle, la direction du groupe se réservant un droit de veto uniquement pour l'embauche de certains cadres, le développement de nouvelles activités ou les acquisitions stratégiques.

Une centaine de collaborateurs assument les fonctions support communes aux différentes entités du groupe : comptabilité, trésorerie, juridique, RH...



La concession Claris à Chartres (28)

🕒 Des raisons d'être fier

Paul-Henri est particulièrement fier de la progression de son groupe. Les différentes activités ont effectivement subi un ralentissement lié au Covid-19. L'aérien s'est arrêté, les ventes de véhicules ont chuté, l'hôtellerie a connu une année noire... mais 2022 a montré un retournement significatif. Air Caraïbes (2 350 000 passagers transportés), French Bee, la filiale *low-cost*, et Hi Line Cargo ont mieux traversé la crise que d'autres compagnies, moins fait appel aux aides publiques et ont dépassé en 2021 les chiffres de 2019. Une des concessions automobiles a été classée la meilleure de sa marque, le turn-over du personnel est extrêmement faible...

🕒 Les clés de la réussite

Paul-Henri explique cette réussite à partir de quelques orientations caractéristiques du groupe :

→ D'abord, les clients : « Pour être un bon commerçant, il faut passer du temps avec ses clients, les écouter pour faire évoluer son offre, et les fidéliser. »

→ Au même niveau de préoccupation, les collaborateurs : « *Les choisir avec soin, donner du temps pour la prise de fonction, investir dans les Hommes, placer leur performance individuelle au-dessus de la recherche de ROI.* »

→ Le bon sens paysan : « *Savoir prendre des décisions, vendre une branche pour réinvestir, garder la trésorerie pour les temps difficiles ou pour saisir les opportunités... tout en restant 100 % familial.* »

→ La structuration du groupe, condition indispensable à sa transmission : « *Une gouvernance "light", informelle, une famille unie par un pacte, une montée au capital du groupe de la quatrième génération dès que possible, et bien sûr des filiales autonomes...* »

SIMONE PÉRÈLE®, UN SAVOIR-FAIRE ARTISANAL DANS UN MONDE INDUSTRIEL

SIMONE PÉRÈLE

PARIS

Simone Pérèle est corsetière dans l'avant-guerre : ouvrière à domicile, elle fabrique à la demande des soutiens-gorge en très petites séries. En 1948, au cœur de Paris, elle crée son propre atelier, aidée par son mari Wolf Grodner. La clientèle finale passe par les détaillants en lingerie. Simone, aidée par son mari, que l'on surnomme « Monsieur Pérèle », sera la seule femme à donner son nom à une marque de lingerie. Les grands magasins deviennent leurs clients.

Le couple entame une longue période d'expansion et d'innovations :

En 1961 sort le premier soutien-gorge à pinces, le modèle « Soleil » ; en 1962, ils reprennent une usine sur Orléans pour accroître leur capacité de production ; en 1964, Simone Pérèle crée le premier soutien-gorge en lycra, baptisé « Sole Mio », et en 1968 le premier soutien-gorge invisible, sans armatures, « Pétale ».

La volonté des fondateurs est de ne pas dissocier le confort du style, de viser le haut de gamme. Visionnaire, Wolf se lance à l'international dès 1970 : progressivement, des magasins dédiés à la marque voient le jour dans les plus grandes villes du monde.

🕒 Une stratégie inspirée de la haute couture

Les créateurs s'attachent à allier élégance, émotion et créativité. La mise au point d'une collection demande souvent dix-huit mois, chaque modèle est conçu pour une dizaine de dimensions différentes ; il faudra ainsi travailler 200 à 300 prototypes par modèle, un travail d'une extrême précision, au millimètre près !

🕒 Transmettre le savoir-faire et rester indépendant

Dès 1971, la fille aînée de Simone et Wolf, Catherine, entre dans l'entreprise. Sa mère lui confie progressivement les rênes de la création. Elle sera rejointe par son époux Denis Rivière, en charge des achats, puis en 1980 par son jeune frère Philippe, diplômé de l'Essec, qui, après quelques années chez L'Oréal, rejoint l'entreprise avec la perspective de remplacer son père. Ce sera fait quatre années plus tard, Wolf décidant alors de stopper toute intervention aux côtés de son fils.

Philippe fait le choix stratégique de l'international. C'est une période de forte expansion, le groupe compte 2 000 points de vente situés dans 40 pays dans les années 2010. L'export représente 75% de l'activité.

En 2010, Catherine se met en retrait au profit de sa fille Stéphanie, qui, après un parcours professionnel chez Boucheron et Yves Saint-Laurent, supervise désormais le produit. Quelques mois plus tard, c'est Mathieu Grodner, le fils de Philippe, qui dirigeait le pôle commercial, qui est promu au poste de directeur général adjoint.

Aujourd'hui, l'entreprise, qui a la volonté de garder la maîtrise du concept jusqu'à la distribution, a dû s'adapter : la marque « Implicite » a été abandonnée pour recentrer l'entreprise sur la marque phare, « Simone Pérèle® ». Entre 2015 et 2022, 60 boutiques à l enseigne Simone Pérèle® sont ouvertes à des emplacements clés dans les principales villes des pays où la marque excelle (France, USA, Allemagne, Australie...) et reproduisent le concept du magasin parisien. En y ajoutant les corners des Grands Magasins, 50 % de l'activité est réalisée en « retail » aujourd'hui. Mathieu Grodner a été nommé directeur général en 2015 puis président en 2021.

🕒 « Simone Cares », l'engagement sociétal et environnemental de l'entreprise

Fidèle à son histoire et aux valeurs qui l'ont construite, l'entreprise a choisi à travers le programme « Simone Cares » de soutenir deux causes qui lui tiennent à cœur :

→ La Maison des Femmes de Saint-Denis, qui propose soins et accompagnement aux femmes en difficulté ou victimes de violences.

→ Féminité Sans Abri, qui récolte des produits d'hygiène féminine pour les redistribuer sous forme de trousseaux aux femmes sans-abris ou aux étudiantes en situation de précarité, qui ont reçu 20 000 pièces de lingerie Simone Pérèle®.

Le programme s'engage par ailleurs à :

→ Soutenir les métiers d'art de la filière (dentelle de Calais...),

→ Rechercher l'intégration de matières écologiques (viscose produite à partir de fibre de bois) et de fibres recyclées,

→ Réduire l'impact de ses emballages.



La boutique Simone Pérèle® de Toulouse (31)

LA BELLE-ÎLOISE, UN MODÈLE ÉCONOMIQUE ORIGINAL SERVI PAR DES CONVICTIIONS DURABLES



Quiberon 1932 : Georges Hilliet est issu d'une famille de mareyeurs. Dans le Sud Finistère et le Morbihan, l'activité est rythmée par les saisons de pêche, la sardine de mai à octobre, le maquereau de janvier à mars. Après son père, son frère et son beau-frère avant lui, en complément de l'activité de marée, Georges crée une conserverie de sardines, une parmi la centaine que compte le littoral. Réputée pour la qualité de ses fabrications, l'entreprise vend ses conserves aux épiciers. Dans les années 1960, la distribution vit une révolution avec l'arrivée des premiers supermarchés et le recul des épicerie traditionnelles. Georges refuse de se plier à leurs exigences, à savoir, diminuer la qualité pour offrir un meilleur prix.

🕒 Créer son propre réseau de distribution

Il ouvre alors un magasin d'usine au sein de la conserverie pour faire de la vente directe « *de la mer à l'assiette* » ; il s'agit en fait d'un entrepôt où s'empilent des pyramides de boîtes. La vente directe ne représente pas un chiffre d'affaires important au départ, mais c'est le début d'un nouveau modèle de distribution. C'est aussi une véritable innovation : vendre en direct des conserves aux particuliers, ça n'existe pas ! Et innover pour s'adapter au contexte, c'est ce qu'a toujours fait Georges Hilliet, notamment en termes de produits. Par exemple, c'est parce que durant quelques saisons les sardines étaient trop grosses pour rentrer dans une boîte qu'il a créé la crème de sardine au whisky, inventant, bien avant les autres, le premier « tartinable » !

Son fils cadet Bernard, peu intéressé par les études, devient salarié de l'entreprise en 1967, à l'âge de 20 ans : « *Lorsque j'ai commencé à travailler à la conserverie, il y a eu un déclic. Je me suis aperçu que, finalement, j'arrivais à faire des choses, et cela m'a donné confiance en moi* », raconte-t-il. À 22 ans, son père étant convalescent, il se retrouve seul aux commandes de l'entreprise. Son frère aîné, prénommé Georges comme leur père, le rejoint en 1972.

Ensemble, ils vont opérer une complète transformation de l'entreprise : d'abord une deuxième boutique à Carnac, et puis bien d'autres le long du littoral, une diversification des produits (maquereau, thon, soupe, rouille, recettes spéciales...) pour tenir compte des saisons de pêche, et, dès 1982, la création du premier catalogue de vente par correspondance pour fidéliser le touriste venu acheter sur place pendant ses vacances. En 1996, Georges prend sa retraite, Bernard poursuit seul l'aventure, avec la même recette à succès : un packaging des produits qui associe les couleurs et un graphisme « vintage », des magasins détenus en propre, au design et mobilier standardisés, un processus d'achat en libre-service, des produits vendus en quantités variées, des coffrets cadeaux... toujours proposés avec des conseils et le respect du client, « *parce qu'un touriste en vacances n'est pas dans la même disposition qu'un client de la grande distribution* ».



Le magasin historique de Port-Maria à Quiberon (56)

🕒 De la production à la distribution, un engagement responsable

En 2006, Caroline Hilliet-Le Branchu, après un parcours comme ingénieur d'affaires chez IBM, intègre l'entreprise. Le site Internet est créé en 2007 avec plus de 170 produits référencés. En 2011, elle prend la suite de son père, ouvre les premières boutiques « hors littoral » dans une quinzaine de grandes villes, puis en Belgique, et inaugure en 2018 le premier « bar à sardines ».

Au-delà de cette réussite impressionnante, c'est aussi l'engagement de Caroline et de toute son équipe qui est remarquable : « *La mission de La Belle-Îloise est de rendre accessible le plaisir de bien manger pour permettre de vivre mieux pour soi, pour la planète et pour un monde meilleur.* » Elle ajoute : « *Notre valeur-socle, c'est le respect : celui du produit qui reste travaillé à la main avec des méthodes artisanales, celui des fournisseurs avec une pêche responsable qui tient compte de la taille des poissons, de la saisonnalité et des méthodes de pêche, celui du client et celui de la nature et des saisons.* »

L'engagement de La Belle-Îloise s'est aussi traduit de manière concrète par l'obtention en 2020 de la certification ISO 22 000 qui atteste que, de l'achat des matières premières jusqu'à la fabrication des produits finaux, l'entreprise respecte toutes les exigences de sûreté des produits et des procédés... une reconnaissance obtenue parmi les premières entreprises agro-alimentaires de France. L'engagement, c'est aussi une démarche RSE qui vise à améliorer les conditions de vie des salariés, à réduire les consommations d'eau et d'énergie, à accompagner la création d'entreprise par le suivi de lauréats de Réseau Entreprendre® Bretagne... Engagement RSE qui a abouti à l'obtention, en 2022, du label Enseigne Responsable.

Et, reconnaissance méritée : la « Saint-Georges » créée par le fondateur (y compris le design de son emballage) est encore classée 1^{re} sardine d'épicerie fine par un jury de grands cuisiniers réunis par le magazine *L'Express*.

LE GROUPE TESSON, UNE START-UP CENTENAIRE



De tout temps, le sel a servi de conservateur, notamment pour les professionnels de la mer, concurrencé par la glace naturelle, récoltée parfois très loin des ports et stockée en grandes quantités. Au début du XX^e siècle, une industrie de la glace artificielle apparaît aux USA. Dans l'après-guerre, en 1919, Jean Tesson construit une fabrique de pains de glace pour servir les pêcheurs des Sables-d'Olonne, concurrençant à la fois les marais salants et la glace naturelle importée.

Plus de cent ans après, l'entreprise existe toujours : le groupe Tesson ne fabrique plus de glace, mais il vient de reprendre Les Salines, un parc pédagogique au cœur des marais salants sablais : une activité qui vient s'ajouter aux trois métiers que le groupe a développés.

🕒 De la glace au numérique

Entre-temps, Yves a succédé à son père en 1961, construit une nouvelle tour à glace et démarré l'entrepôt frigorifique. « *Dans les années 1980, nous songions à informatiser nos entrepôts. Il n'existait pas de solution digitale à nos besoins* », explique Jean-Eudes Tesson, le fils d'Yves, arrivé dans l'entreprise en 1982. « *Ce fut le début de notre activité logicielle, baptisée depuis Innlog, et nous avons été très vite approchés par nos confrères pour leur fournir des solutions.* »

Le pôle digital du groupe accompagne désormais une grande quantité d'entreprises pour leur proposer des logiciels de gestion et applications spécifiques au service de la *supply-chain*, la création de sites e-commerce ou le webmarketing.

En 1994, Jean-Eudes prend la direction du groupe et lance la construction d'une série d'entrepôts frigorifiques à travers la France puis s'allie avec Sofrino, une entreprise similaire basée en Normandie, pour créer Sofrilog, devenu le n°2 français de l'entreposage frigorifique. L'entrepôt de Bordeaux est sollicité par les négociants en vin. Dartess est créé pour offrir aux acteurs de la filière vins et spiritueux des prestations logistiques personnalisées : elles vont du service de ramasse-enlèvement en vignoble jusqu'à la livraison du dernier kilomètre – aux CHR, par exemple – en passant par l'e-commerce. C'est un savoir-faire aux multiples aspects, l'optimisation des conditions de stockage, de manipulation et de transport, mais aussi la mise en conformité par rapport aux obligations douanières ou fiscales. « *Une activité où nous sommes devenus, et de loin, le premier acteur français* », précise Jean-Eudes.



L'entrepôt Dartess à Blanquefort (33)

🕒 Aider les entrepôts frigorifiques à améliorer leur performance énergétique

À la croisée des compétences froid et digital, le groupe crée en 2014 la société Frinergy, destinée à accompagner les entrepôts frigorifiques dans leur gestion, à piloter leurs installations et à améliorer leurs performances énergétiques : des prestations aujourd'hui en plein essor.

Il y a peu, le groupe a cédé à son partenaire Sofrino sa part sur l'activité d'entreposage frigorifique pour se recentrer sur ses activités existantes : Dartess, Innlog et Frinergy, et continuer à saisir de nouvelles opportunités de croissance en développant les synergies du groupe. « *Ainsi, nous sommes comme une start-up, une start-up âgée de 100 ans !* » sourit Jean-Eudes Tesson.

Depuis un peu plus d'un an, il a confié à l'une de ses filles, Priscille Gauthier, la gestion opérationnelle du groupe. Symboliquement, le jour de la passation de pouvoir, il lui a remis un bâton de relais. Les clés, par contre, il les a laissées sur le bureau, plutôt que de les lui remettre, symbolisant que c'était à elle de s'en emparer.

Priscille raconte : « *J'avais un autre rêve : être pilote d'hélicoptère. Je ne me voyais pas prendre la place de mon père, jusqu'au jour où j'ai compris qu'il était possible de diriger en endossant son propre costume, en alignant la manière de faire avec sa personnalité* », et elle le prouve : le parc des Salines travaille sur la capacité de séquestration du CO₂ par les marais salants en collaboration avec l'université de La Rochelle, le CNRS et l'Ifremer ; l'innovation, ADN du groupe, doit aussi désormais être sociale, et elle cherche à y entraîner toutes les parties prenantes « *tout en préservant la pérennité de l'entreprise* ».

LES CONFITURES DU CLIMONT



Quel intérêt de faire figurer dans notre panel d'entreprises familiales une activité artisanale de moins de 10 salariés ? Tout simplement parce que Réseau Entreprendre® Alsace a accompagné la transmission entre le père et la fille ! L'occasion de montrer combien l'accompagnement de Réseau Entreprendre®, avec ses spécificités, contribue à la réussite des transmissions familiales.

Fabrice Krencker quitte sa fonction d'instituteur pour créer en 1985, dans la vallée de la Bruche, une activité artisanale de confiturier, un métier perçu comme « ringard », mais auquel il consacrera toute son énergie.

La première cuisine est la cave voûtée de la demeure personnelle. La commercialisation se fait par des épicerie fines, mais deux d'entre elles font faillite, et c'est la vente directe qui s'impose. Un nouveau bâtiment est acheté, rénové pour satisfaire aux normes d'hygiène et sécurité, puis agrandi.

En 2010, Fabrice Krencker obtient le titre de meilleur confiturier de France, puis met au point une nouvelle méthode de fabrication sans cuisson qui donne un goût unique à ses « cruftures ». En 2015, l'entreprise est labellisée « Entreprise du Patrimoine Vivant » par le ministère de l'Économie.

En 2016, Fabrice et son épouse persuadent leur fille Perrine et leur gendre Frédéric Hilberer de reprendre l'activité.



Les Confitures du Climont à Ranrupt (67)

Le couple possède une expérience diversifiée et sans rapport avec la confiture, mais connaît bien l'entreprise. Fabrice conservera un rôle de conseiller technique, notamment pour la consolidation des méthodes de fabrication. C'est là que les deux repreneurs font appel à Réseau Entreprendre® Alsace. La première étape est la rédaction du dossier de présentation destiné au comité d'engagement : « *Ça nous a forcés à réfléchir, à formaliser, notamment les relations entre les deux cogérants* », précise Perrine Hilberer. Réseau Entreprendre® Alsace leur propose comme accompagnateur un professionnel du secteur agro-alimentaire. Perrine ajoute : « *Il lui a fallu un peu de temps pour appréhender nos particularités ; par contre, il a été de suite un soutien humain totalement désintéressé... mais intéressé par notre aventure.* »

Le club des lauréats, cadre de rencontre des autres lauréats de Réseau Entreprendre® Alsace, s'est aussi révélé enrichissant : transfert de compétences par les experts, échange avec les pairs (notamment sur l'aspect RH)... « *et surtout, cela permet de lever le nez du guidon* », conclut Perrine. Ils ont également retrouvé au sein du réseau les valeurs qui les guident : authenticité et simplicité, bienveillance, solidarité et engagement local, passion du métier...

Perrine et Frédéric se posent encore parfois des questions sur leur cogérance de l'entreprise ; ils ont l'ambition de faire perdurer la marque, et l'entreprise devra sans doute déménager. Concernant la transmission future, la question n'est pas encore évoquée, mais elle se posera à moyen terme.

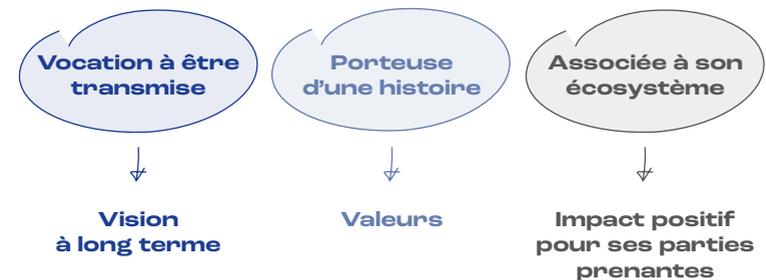
À quoi tient le succès des entreprises familiales ?

Les données que nous avons recueillies sur le management des entreprises familiales mais aussi les différents témoignages des dirigeants qui ont accepté de nous rencontrer permettent de dégager des leçons et des idées fortes sur la manière dont ces entreprises familiales sont conduites.

Ces enseignements doivent servir de référence à ceux qui, créateurs ou repreneurs de leur entreprise, qu'ils soient de la première ou de la deuxième génération, souhaitent conserver la spécificité qui fait la force des entreprises familiales et, un jour, transmettre le flambeau à un ou plusieurs membres de leur famille. Ces enseignements seront aussi utiles à ceux qui possèdent une partie d'une entreprise familiale mais qui n'y exercent aucune fonction, pour comprendre le rôle qui peut être le leur dans la préservation des actifs de celle-ci.

CE QUI DIFFÉRENCIE LES ENTREPRISES FAMILIALES DES ENTREPRISES NON FAMILIALES

La première caractéristique originale des entreprises familiales est leur rapport au temps. Elles portent une histoire, elles ont vocation à durer et à croître. Par ailleurs, elles sont fortement liées à leur écosystème (les hommes et femmes qui ont participé à l'aventure, leur métier, les clients, le territoire...).



Ainsi leur ADN se caractérise-t-il par une vision à long terme, des valeurs et la volonté d'interagir positivement avec leurs parties prenantes.

Rares sont les entreprises non familiales qui possèdent sur leur page d'accueil de site Internet une mention ou un onglet relatant leur histoire ou leurs valeurs. À l'inverse, toutes les entreprises familiales ont une histoire à raconter, et presque aucune ne se prive de le faire, pour montrer combien ce passé a construit la vision de leur avenir et forgé les valeurs qu'elles partagent.

🕒 La figure du créateur

En illustration de ces valeurs et de cette vision à long terme, la figure du créateur tient parfois lieu de référence. « *S'il le faut, je prendrai mon panier et j'irai vendre mes sardines sur la plage* », a affirmé un jour Georges Hilliet, fondateur de La Belle-Îloise, une volonté d'indépendance qui conditionne encore le modèle économique de l'entreprise. Même influence sur le devenir du groupe que la figure de Louis Mulliez, lorsqu'il transmet à ses enfants l'idée directrice que l'on réussit mieux ensemble que séparément.

🕒 Des valeurs partagées

Toutes les entreprises que nous avons interrogées parlent de manière spontanée des valeurs qui les guident, valeurs bien souvent issues des valeurs familiales et qui forment l'ADN de l'entreprise. Elles précisent toutes que ces valeurs leur ont permis de traverser les crises (de l'entreprise ou de la famille) et de garder leur cap. Lorsque nous avons voulu faire la synthèse de ces valeurs, nous avons constaté une belle uniformité. Voici le socle commun :

→ L'HOMME D'ABORD

Tous les dirigeants que nous avons rencontrés mentionnent cette valeur essentielle. Sous différentes formes, tous me l'ont répétée : « *L'Homme est au cœur de notre projet* », « *La seule richesse de l'entreprise, ce sont les hommes et femmes qui la composent* », « *Nous plaçons l'humain avant tout... et nous bénéficions de retours souvent inattendus* », « *La grande valeur qui nous guide : l'amour de l'autre* », « *Bienveillants avant tout* », « *Nous nous soucions d'abord de nos salariés, quitte à paraître paternalistes, comme on disait autrefois* », « *Ma porte reste toujours ouverte, même pour évoquer des problèmes personnels* », « *Nous avons*

la conviction que le dirigeant doit d'abord s'assurer de collaborateurs heureux qui vont donner des clients heureux. En conséquence (et en conséquence seulement), les tiers que sont l'actionnaire et les autres parties prenantes seront heureux » : voilà les phrases que nous avons entendues et que nous pourrions attribuer à chacun de nos interlocuteurs.

Les entreprises familiales, à l'occasion d'un anniversaire souvent, rédigent un livre qui raconte leur histoire. Ceux que j'ai pu feuilleter laissent largement la parole aux collaborateurs qui, à tous les niveaux de l'entreprise, ont construit le parcours. Leur titre aussi est évocateur : *Une histoire à hauteur d'hommes* pour le groupe Fayat ou *Les Bâtitseurs* pour le groupe Livio. Lorsqu'il créa Nord Entreprendre, première pierre de Réseau Entreprendre®, André Mulliez posa trois valeurs clés pour l'association. Il n'est pas étonnant que la première qu'il ait exprimée fût : « *L'important, c'est la Personne.* »

→ LA SIMPLICITÉ

Le bon sens paysan : diplômés ou non, les chefs d'entreprises familiales se plaisent à évoquer le bon sens paysan, qui leur a souvent servi de guide dans la prise de décision. La simplicité des rapports, la proximité avec leurs collaborateurs, un langage de vérité, une communication factuelle caractérisent les entreprises familiales. Alors que son groupe avait atteint plusieurs milliers de collaborateurs, Clément Fayat prenait encore le temps de participer au barbecue traditionnel qui marque la fin d'un chantier de BTP.



Clément Fayat,
président-fondateur du groupe Fayat

→ LA BIENVEILLANCE ET LA CONFIANCE

La bienveillance et la confiance envers les collaborateurs, les clients et les fournisseurs sont des valeurs fortes. Sans doute sont-elles ce qui a permis à leurs entreprises de traverser les récentes difficultés d'approvisionnement (parce qu'une relation durable et forte existait avec les fournisseurs) ou de repositionner leurs processus avec les clients grâce à l'initiative des collaborateurs. C'est parce qu'ils mettent réellement en œuvre une confiance bienveillante qu'ils sont en mesure d'être exigeants.

→ LA SOLIDARITÉ

La solidarité se constate facilement dans les entreprises familiales qui regroupent plusieurs activités (Dubreuil, Fayat, Mulliez... par exemple) : il est fréquent qu'une des branches ne doive sa survie qu'à la solidarité des autres, alors qu'elle aurait pu être cédée, voire liquidée, si elle avait été la filiale d'une entreprise non familiale.

→ L'INTÉGRITÉ ET L'AUTHENTICITÉ

Édouard Haag, à qui nous demandions en quoi les valeurs du capitalisme rhénan protestant avaient pu guider son action et celle de son père, fit une réponse immédiate : « *Se soucier davantage d'emploi et d'ouverture au monde que de patrimoine, c'est ça notre culture.* » On retrouve la même force chez Paul-Henri Dubreuil, qui « place l'éthique dans les affaires comme valeur clé ».

Égalité Homme/Femme, égalité des chances, équité et refus que la fin justifie les moyens sont des postures réellement authentiques au sein des entreprises familiales. L'influence de la pensée sociale chrétienne émerge aussi des réponses que nous ont données plusieurs chefs d'entreprises familiales (recherche de la vérité, recherche de l'équilibre justice/efficacité, recherche du sens et du bien commun...).

→ LA PASSION DU MÉTIER ET LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ

Lorsqu'on vise le haut de gamme comme Camus, IMI ou La Belle-Îloise, c'est la passion du produit et du travail bien fait qui conduit à l'excellence. « *Mon père m'a inspirée. Nous sommes différents, et ce*

n'est pas la même génération, mais le souci de la qualité, l'exigence, c'est sûr que ça me vient de lui », confie Caroline Hilliet-Le Branchu.



Cognac Camus XO

→ L'ATTACHEMENT À L'ENTREPRISE ET À LA MARQUE

L'ensemble des collaborateurs des entreprises que nous avons interrogés marquent leur fort attachement à l'entreprise et à la marque. Plus encore, les salariés des entreprises qui étaient possédées par des financiers, après qu'elles ont été reprises par le groupe Fayat, témoignent un attachement nouveau au groupe familial qu'ils ont rejoint.

Un cas spécifique est celui de l'entreprise qui porte le nom de son dirigeant. Christophe Bonduelle explique à propos de l'entreprise « éponyme » : « *En engageant son nom de famille, on ajoute à l'évidence à son sentiment de responsabilité. Le comportement de l'entreprise peut en effet rejaillir sur l'image de la famille. Un scandale concernant l'entreprise ne serait en effet pas forcément facile à vivre à la sortie des églises ou, pire, dans les cours de récréation.* »

🕒 Une vision à long terme

C'est à la fois l'existence d'une histoire porteuse de sens et de valeurs, mais aussi la vocation à être transmise aux générations suivantes qui impriment chez les entreprises familiales une vision à long terme. Ce rapport au temps s'exprime sous différents aspects.

→ UN MANAGEMENT STABLE

L'entreprise familiale bénéficie d'un management plus stable. Les dirigeants « managers » à la tête d'entreprises non familiales sont investis d'une mission qui vise à maximiser la rentabilité des capitaux investis, leurs objectifs sont souvent à plus court terme. Ils savent aussi que leur présence à ce poste n'est pas toujours durable, soit qu'ils échouent, soit au contraire qu'ils réussissent et se voient proposer une autre mission. La durée moyenne d'un dirigeant manager à son poste est de sept ans, celle d'un membre de la famille propriétaire est de quatorze ans.

Le manager d'une entreprise familiale s'inscrit dans la durée, il n'envisage pas la perspective d'un changement de carrière. Il cultive la proximité avec ses collaborateurs. *« Je suis à la tête de l'entreprise depuis douze ans ; dans le même temps j'ai vu, en moyenne, trois dirigeants se succéder au sommet des entreprises concurrentes qui ne sont pas familiales »*, témoigne Caroline Hilliet-Le Branchu.



Caroline Hilliet-Le Branchu,
présidente de La Belle-Îloise

Lorsque l'entreprise familiale fait le choix de nommer un dirigeant externe à la famille, on constate également une certaine longévité dans la fonction. Un exemple bien connu de tous est l'entreprise L'Oréal, dont la famille Meyers, héritière du fondateur, Eugène Schueller, possède encore un tiers des actions et qui n'a connu que deux PDG en trente-quatre ans : Lindsay Owen-Jones et Jean-Paul Agon. Les entreprises familiales que nous avons interrogées ont pour la plupart intégré à leur comité de direction des cadres dirigeants « non familiaux ». Leur ancienneté dans l'entreprise va de 14 à 28 ans. Certains, qui ont servi deux générations, ont joué un rôle particulièrement important dans la transmission des savoirs entre deux générations de dirigeants.

→ LE SENTIMENT PÉRENNE DU DIRIGEANT/PROPRIÉTAIRE

Bien évidemment, celui ou celle qui est à la fois propriétaire (même partiel) et dirigeant de l'entreprise a le sentiment qu'il est là pour longtemps. Parfois même, il n'envisage pas qu'un jour il doive céder les rênes, ce qui peut conduire à des errements en fin de vie professionnelle. Ainsi Jean Mantelet, fondateur de Moulinex, sans héritier et n'ayant jamais su désigner un successeur, mena-t-il son entreprise à de grandes difficultés, avant qu'elle ne soit sauvée de la faillite par la reprise opérée par le groupe SEB – une entreprise familiale...

Avec ce sentiment pérenne, c'est aussi une responsabilité personnelle qui échoit au dirigeant. L'entreprise est un trésor familial qu'il doit préserver et transmettre. *« Un héritage ça ne se consomme pas, ça se transmet »*, confirme Michel Haag, l'ancien président de Meteor.

→ LA MÉMOIRE DU PASSÉ

Au sein de l'entreprise familiale, l'histoire se transmet. La mémoire du passé, qu'il s'agisse d'erreurs ou de réussites, fait partie des leçons pour le futur, elle oriente les décisions actuelles.

C'est ainsi que la quatrième génération des Ragni, lorsqu'elle a pris les commandes du groupe, a demandé à Marcel, le plus jeune de la troisième génération, qui avait jusqu'alors agi « à l'ombre de son frère aîné », d'assurer un « intérim » (un intérim qui a vu le chiffre d'affaires multiplié par trois !).

« La mémoire du passé permet une meilleure maîtrise du risque, raconte Antoine Gérard, dirigeant de IMI, elle permet d'envisager l'avenir (notamment le pire lors des événements dramatiques), c'est un savoir-faire indépendant des machines qui permet de passer les coups durs. » Antoine Gérard sait de quoi il parle, un incendie avait détruit 80% de l'entreprise Cheval Frères en 2014.

Cette mémoire du passé est aussi le trésor de l'entreprise : chez le charcutier Hénaff, la sœur du fondateur Jean-Jacques, et tante de l'actuel président Loïc, est la gardienne des recettes !

→ LE DROIT À L'ERREUR

Le droit à l'erreur fait partie des valeurs que cultive l'entreprise familiale. La reprise par le groupe Maurel d'une concession automobile à Chambéry, loin de ses bases régionales, fut sans doute une erreur. La famille en a accepté les conséquences et a su céder la filiale, mais seulement lorsque l'opportunité se présenta, et sans que la décision néfaste ne soit portée au passif du décideur.

Ce droit à l'erreur accordé aux membres de la famille dans leurs fonctions de management se reporte bien évidemment dans le management des collaborateurs. La plupart des dirigeants l'ont aussi mentionné parmi les valeurs qu'ils défendent ou comme pilier de leur éthique de management : « *Bienveillance ET exigence*, précise Frédéric Peduzzi, car la bienveillance sans exigence se transforme en complaisance et l'exigence sans bienveillance vire rapidement à l'autoritarisme. »



Frédéric Peduzzi,
président du groupe Livio

→ UN CAPITAL PATIENT

Dans l'entreprise familiale, le capital sait être patient. Lorsqu'il crée à Roubaix le premier supermarché Auchan en 1961, Gérard Mulliez n'obtient pas les résultats escomptés. Pendant trois ans, l'activité est déficitaire, ce sont les résultats de l'entreprise Phildar qui compensent les déficits d'Auchan. Il faudra encore trois années pour améliorer le modèle économique et dégager les ressources qui permettront l'ouverture du deuxième magasin à Roncq : six années de patience !

Toutes les entreprises familiales que nous avons interrogées nous ont parlé des crises qu'elles ont traversées. Toutes affirment qu'elles auraient pu disparaître si la famille n'avait pas fait bloc pour sauvegarder l'entreprise, là où un actionnaire « externe » aurait volontiers cédé pour se débarrasser du fardeau.

Lorsqu'un actionnaire externe à la famille possède une part de l'entreprise (IMI, GrisGroup notamment), on constate aussi une même patience, liée à la confiance qu'il a dans le management familial.

→ UN PROJET D'ENTREPRISE FORT, PARTAGÉ, VECTEUR DE SENS

Tous les aspects qui illustrent ce rapport au temps procurent à l'entreprise familiale une vision à long terme. Il n'est pas étonnant de constater que les entreprises familiales ont pour beaucoup déjà réfléchi à leur « raison d'être » et se sont donné des objectifs qui ne sont pas seulement des parts de marché ou des ratios financiers.

Les chefs d'entreprise que nous avons interrogés ont tous, sous des formes diverses, élaboré avec leurs cadres (au minimum) et communiqué (à l'ensemble du personnel et souvent à l'extérieur) un projet d'entreprise. Ces projets, partagés, donnent du sens à leurs stratégies. Ils s'appuient sur des valeurs et visent un impact positif sur les parties prenantes de l'entreprise.

Mieux encore, une belle proportion d'entre eux s'assignent régulièrement (au niveau de la famille propriétaire et/ou au niveau de l'entreprise elle-même) de mener une réflexion « Vision à dix ans », alimentée par plusieurs séances de brainstorming au cours desquelles sont envisagés les différents futurs possibles (voir partie 4) pour donner corps à leurs projets.

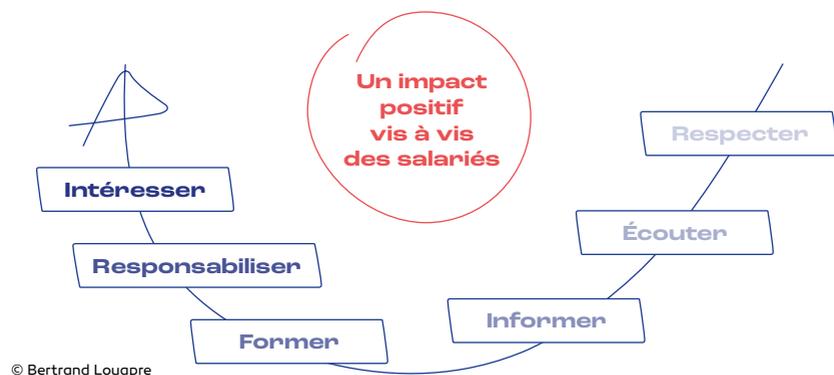
🕒 **L'engagement a un impact positif envers les parties prenantes**

C'est parce qu'ils ne se dissocient jamais de l'écosystème où leur entreprise se développe que les chefs d'entreprises familiales ont la volonté forte d'exercer un impact positif sur les parties prenantes auxquelles leurs entreprises sont liées : les salariés, les clients, le territoire, les partenaires et fournisseurs, l'environnement.

→ **VIS-À-VIS DES SALARIÉS**

Les salariés des entreprises familiales sont attachés à leur entreprise de manière beaucoup plus forte que ceux des autres catégories. Le turnover est de l'ordre de 5% à 6% contre le double dans les entreprises non familiales. Chez Meteor, l'ancienneté moyenne est de 17 ans ! L'absentéisme n'est plus vraiment mesuré tant il est faible, et aucun des chefs d'entreprise que nous avons rencontrés n'a connu de conflit social significatif.

Nous avons voulu analyser ce qui caractérise le management dans les entreprises familiales. Conséquence des valeurs dont nous venons de montrer l'importance, nous relevons une suite de verbes qui s'enchaînent de manière logique (l'accomplissement de l'un ne vaut que si les précédents sont eux aussi mis en œuvre).



© Bertrand Louapre

RESPECTER

Les entreprises familiales ont de la considération pour leurs salariés. Le droit à l'erreur est une des valeurs fondamentales, Marcel Ragni veille à ne pas se faire appeler « Patron ».

La confiance, la bienveillance, la proximité avec les collaborateurs sont autant de manifestations du respect qu'accordent les dirigeants d'entreprises familiales à leurs salariés. « L'embauche en CDI, c'est la règle », affirment les chefs d'entreprises familiales.

Les entreprises familiales ont tendance à moins licencier en période difficile, quitte à puiser dans les réserves pour passer la crise. Frédéric Peduzzi n'a en mémoire que moins de 10 licenciements, « plus pour des problèmes de personne. Lorsque nous avons dû nous séparer d'activités, nous nous sommes efforcés de reclasser les salariés dans les autres entités du groupe », précise-t-il.

« Dans la confection de lingerie, métier qui reste très manuel (25 pièces différentes sont assemblées pour constituer un soutien-gorge Simone Pérèle®), nous avons dû délocaliser une partie de la production, se justifie Philippe Grodner, mais nous l'avons fait en douceur, sans aucun plan social. »

Selon l'enquête menée en 2022 par le Crédit Suisse (« Post the Pandemic »), les entreprises familiales ont eu moins recours au licenciement que les autres : 26% des entreprises familiales contre 14% des autres ont décidé d'utiliser les réserves de l'entreprise pour garder leurs salariés employés à 100% malgré l'impact du confinement lié au Covid-19.

ÉCOUTER

« Ma porte est toujours ouverte, précise Christophe Maurel, on vit avec les gens. » Les dirigeants d'entreprises familiales sont volontiers à l'écoute de leurs salariés même si les structures représentatives du personnel (délégués syndicaux en particulier) y sont généralement moins actives que dans les entreprises non familiales. Entrés parfois très jeunes dans l'entreprise familiale qu'ils dirigent des années plus tard, la relation qu'ils ont entretenue avec le personnel perdure. Emmanuel

Taittinger se souvient parfaitement avoir côtoyé les ouvriers de la cave champenoise et partagé la pause casse-croûte avec eux lorsqu'il était adolescent.



Christophe Maurel,
président du groupe Maurel

INFORMER

La communication entre le dirigeant familial et ses équipes se fait en général simplement. Mais cela n'exclut pas une information plus structurée. « *Quand on réalise 80% de son business à l'étranger avec des équipes éparpillées dans de nombreux pays, la communication est essentielle* », explique Bruno Giffard.

FORMER

Les entreprises familiales consacrent à la formation des salariés un budget supérieur à la moyenne française. Dans le groupe Dubreuil, « *comme on le fait pour les membres de la famille qui intègrent l'entreprise, on consacre énormément de temps à la prise de fonction des managers.* »

RESPONSABILISER

(déléguer selon le principe de subsidiarité)

Parce qu'elles ont des chaînes de décision courtes, des niveaux hiérarchiques moins nombreux, les entreprises familiales confient plus

de responsabilités à leurs salariés. « *Les patrons de filiale (une trentaine) sont aussi mandataires sociaux de leur entreprise*, précise Paul-Henri Dubreuil, *moyennant quoi ils sont les premiers responsables du choix de leurs collaborateurs.* » La confiance est une valeur forte dans la plupart des entreprises et, en application du principe de subsidiarité, à l'image de ce qui existe pour les dirigeants des entreprises de la famille Mulliez, plusieurs autres témoins m'ont affirmé que chez eux les décisions sont prises « *au plus bas niveau où elles peuvent l'être.* » À titre personnel, je me souviens que le dirigeant de l'entreprise familiale où je travaillais exerçait un contrôle subtil sur mes décisions, il s'attachait à comprendre si j'en avais bien mesuré les enjeux, mais ne s'immisçait pas dans la décision finale. « *Qu'est-ce qu'on fait alors ?* » ai-je parfois questionné ; « *Faites au mieux !* » répondait-il, quand il était confiant dans ma capacité à le faire. Jean-Claude Fayat, à qui je relatais ce point de management, m'a confié : « *C'est aussi ainsi que j'agis !* ».

Dans le groupe IMI, Antoine Gérard affirme ne jamais imposer une solution à son comité de direction, mais « *rechercher toujours une solution commune... qui ne réussit à s'imposer que si les enjeux sont réels et les questions bien posées.* »

INTÉRESSER

Marcel Ragni ajoute : « *Chez nous, on veut partager les fruits, la participation atteint 2 à 2,5 mois de salaire* ». Chez Meteor, l'intéressement est lié au résultat, bien sûr, mais aussi à sa progression... et il est attribué à tous de manière égalitaire. Un programme « *incentive* » vient compléter la rémunération des cadres.



Marcel Ragni, président du groupe Ragni,
entouré de ses fils Stéphane et Jean-Christophe

Dans le groupe Dubreuil, les patrons de filiale sont aussi actionnaires de celle-ci « *et... ils bénéficient d'un crédit vendeur à leur arrivée pour acquérir 5% des parts* », explique Paul-Henri Dubreuil.

→ VIS-À-VIS DES CLIENTS

« *Notre objectif est la qualité du produit, nous donnons de la valeur au luxe* », confie Antoine Gérard. « *Avoir le client à cœur fait partie des cinq valeurs que nous attendons de tous* », dit Paul-Henri Dubreuil. Tous nos témoins recherchent une relation vraie et confiante entre eux et leurs clients, ils mettent aussi en avant une réelle éthique des affaires.

→ VIS-À-VIS DU TERRITOIRE

Les entreprises familiales sont ancrées sur leur territoire : « *Quand on est implanté dans un village de 3 000 habitants et qu'on y emploie 200 salariés, ça crée un lien fort avec le territoire* », résume Édouard Haag ; « *Certains se sont amusés à appeler Fresse-sur-Moselle : Peduzzi-sur-Moselle* », sourit Frédéric – il convient d'ajouter qu'entre son père Livio et son frère Dominique, les habitants auront connu un maire dénommé Peduzzi pendant cinquante-cinq ans depuis 1965 !



La brasserie Meteor à Hochfelden (67)

Les entreprises du groupe Fayat « *sont présentes au milieu de nulle part* », sourit Jean-Claude Fayat : Fleurance (32), Aubriac (47), Coutances (50), Jarnac (16), Remiremont (88), Migennes (89), Autun (71), Descartes (37) et « *bien d'autres petites villes, où nous sommes le premier ou le deuxième employeur : ça oblige ! Nos dirigeants habitent sur le territoire et sont présents pour le faire vivre* ».

Antoine Gérard, Bruno Giffard, Paul-Henri Dubreuil, Cyril Camus, mais aussi des dirigeants d'entreprises familiales bien connues comme Jean-Pierre Kohler (Lisi), Pierre-Marie Pasquier, Ariel Aguetant, Pierre Fabre, Jérôme Bataille (Poclair), Olivier de La Chevasnerie (Sygmatel) se sont personnellement impliqués dans le développement de leur territoire en étant présidents, et pour certains fondateurs, de leur association locale Réseau Entreprendre®.

Ils sont aussi particulièrement nombreux à s'engager au sein de clubs (FBN, CJD, APM, DCF...), de structures professionnelles (UIMM pour Ragni, Syndicat des liqueurs pour la famille Giffard, Mobilians pour Maurel...) ou territoriales (CCI, CESER...). « *Nous habitons près du siège de notre entreprise, nous passons du temps au niveau local, et nous nous investissons dans nombre d'associations... sauf les politiques* », précise Paul-Henri Dubreuil, qui fait la même recommandation à ses patrons de filiale. Philippe Grodner ne mesure plus le temps qu'il consacre à la défense des entreprises familiales françaises au sein du FBN. Quant à Jean-Eudes Tesson, la liste de ses engagements impressionne : CESER Vendée, Club des 30, FBN Grand Ouest, Medef, Urssaf au niveau national, présidence alternée de l'UNEDIC, entre autres...

→ VIS-À-VIS DES PARTENAIRES

Les entreprises familiales sont particulièrement fidèles à leurs fournisseurs et sous-traitants, choisis le plus souvent localement. L'exemple du cabinet d'expertise comptable du groupe Fayat, partenaire depuis plus de cinquante ans, en témoigne.

→ VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT



© E. Margarita

Serge Raulic,
président des Thermes de Saint-Malo

La préservation de l'environnement est un souci permanent des entreprises familiales. Elles entament des démarches d'amélioration continue et n'hésitent pas à investir pour diminuer leur impact environnemental. Suite à un audit demandé à l'ADEME, les blanchisseries du groupe Raulic ont ainsi modifié largement leurs processus. « À la clé, les consommations de gaz ont été divisées par trois, et celles d'eau par deux », ajoute son président.

→ SENSIBILITÉ À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Les entreprises familiales sont particulièrement sensibles à l'impact social et sociétal de leurs activités. Les Thermes Marins de Saint-Malo, le groupe Tesson, le cognac Camus ou le groupe Gris, qui évoluent pourtant dans des domaines très éloignés, affichent la même volonté de s'investir dans la RSE. Mais l'exemple le plus significatif est sans doute celui de La Belle-Îloise. Se définissant comme une entreprise à mission, tentant d'appliquer la charte de l'ONU à travers chacun des 17 items qui la composent, l'entreprise porte de réelles convictions : « Nous faisons partie des premières entreprises françaises certifiées ISO 22000, mais cela ne suffit pas : nous sommes conscients que nous avons notre rôle à jouer pour la préservation de la nature, nous privilégions la pêche locale, les trois quarts des sardines de La Belle-Îloise sont pêchées en

Bretagne et nous sélectionnons nos pêcheurs de thon blanc germon sur leurs méthodes, pêche individuelle à la canne et rejet des poissons dont le poids est inférieur à 8 kg », résume Catherine Hilliet-Le Branchu – un message qu'elle ne cesse de porter, et d'abord auprès de ses salariés.

LES RESSOURCES ET AVANTAGES QUI FONT LA DIFFÉRENCE

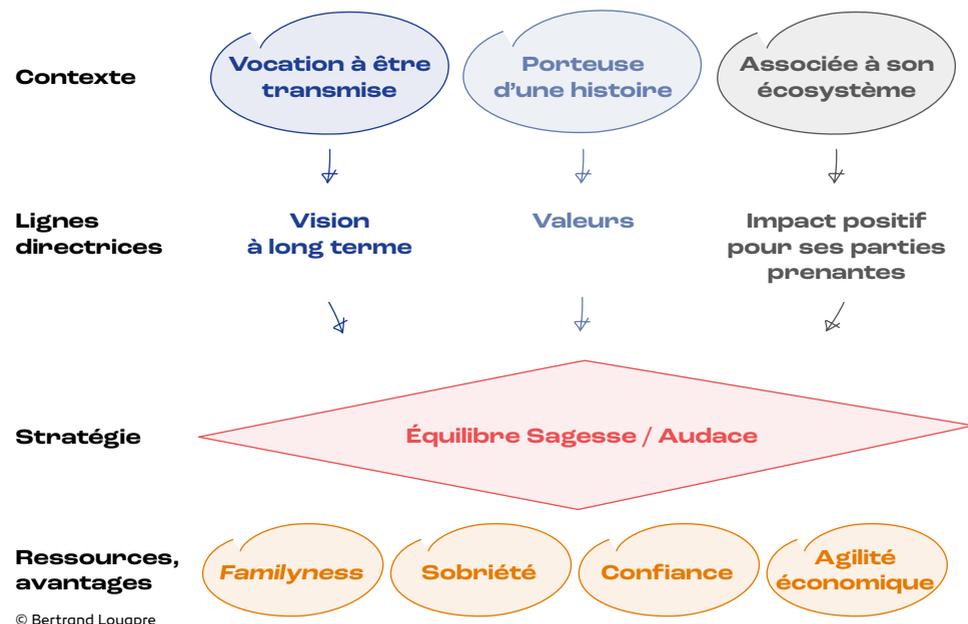
Longtemps, le positionnement et la taille des entreprises dans leur marché ont été considérés comme les principaux facteurs clés de succès. Aujourd'hui, on pense que ce sont les ressources clés et la différenciation par le modèle économique qui déterminent la réussite des entreprises.

C'est parce qu'elle a vocation à être transmise à la génération à venir que l'entreprise familiale développe une vision à long terme, c'est parce qu'elle porte l'histoire qui l'a vue croître que l'entreprise familiale s'appuie sur des valeurs fortes, c'est enfin parce qu'elle n'est jamais dissociée de l'écosystème où elle se développe que l'entreprise familiale s'engage à avoir un impact positif envers ses parties prenantes.

Dès lors, la stratégie de l'entreprise familiale se caractérise par un permanent équilibre entre sagesse patrimoniale et audace entrepreneuriale.

« Ils sont audacieux mais prudents, axés vers le profit mais généreux, durs au travail mais sociaux, internationaux mais avec des racines fortes », explique Alain Bloch, l'un des auteurs de La Stratégie du propriétaire dans une interview aux Échos (28/03/2013).

Pour réussir cette stratégie équilibrée, l'entreprise familiale s'appuie sur ses ressources clés et développe des avantages concurrentiels qui la distinguent de ses homologues non familiales. Ce sont notamment le *familyness*, la sobriété, la confiance et l'agilité économique.



🕒 1^{er} avantage concurrentiel : **LE FAMILYNESS**

Sous le terme « *familyness* », il faut entendre les ressources que possède l'entreprise familiale et qui sont dues aux interactions entre son activité et les membres de la famille. On parle aussi du « capital social familial » de l'entreprise.

En 1955, la famille Mulliez s'engage à poursuivre « *Tous dans tout, pour faire mieux ensemble que séparément* » et aujourd'hui les 850 membres de la famille constituent une ressource clé dans le développement du groupe. Thierry Mulliez confirme : « *Il y a plus de richesse et de potentiel dans le grand nombre que dans le petit nombre, c'est une loi de la statistique. Le grand nombre permet l'engagement dans de nombreuses disciplines et compétences de chacun des associés familiaux* ».

Les réseaux que tissent les membres de la famille, qu'ils soient directement impliqués dans la gestion de l'entreprise ou non, l'expertise personnelle que chacun développe dans son contexte professionnel propre, s'ils sont mis au service de l'entreprise, sont autant d'atouts.

Dans les grandes entreprises, le conseil d'administration (CA) est censé être le garant des intérêts des différents actionnaires, mais lorsque ces derniers sont nombreux, le CA ne peut pas en connaître les attentes particulières... alors la recherche du résultat financier devient le premier (voire le seul) dénominateur commun. Dans l'entreprise familiale, lorsque les trois acteurs que sont les actionnaires, la famille, le management sont en partie (mais pas totalement) confondus, le conseil d'administration n'est pas seulement le contrôleur du résultat, il peut aussi devenir coach, médiateur, conciliateur, aiguillon, facteur d'initiative, en un mot créateur de valeur.

Le « capital social » que portent les membres de la famille permet une acquisition efficace d'informations qui seront utilisées tant pour innover que pour nouer des partenariats ou saisir des opportunités.

Antoine Mayaud (Association Familiale Mulliez) confirme : « *Les innovations viennent de la périphérie... plus souvent de la périphérie que du cœur, de la diversité plutôt que de l'uniformité, des "non-sachants" plutôt que des sachants. Comment obtenir cette diversité si on passe son temps à concentrer le capital dans le moins de mains possible, chez les plus "alignés" sur le projet ? C'est d'ailleurs une des raisons de notre choix d'avoir les conjoints comme actionnaires à part entière* ».

Le capital social familial sera d'autant plus efficace que les relations et interactions au sein du groupe familial seront organisées et riches.

🕒 2^e avantage concurrentiel : **LA SOBRIÉTÉ**

En première rédaction de cet ouvrage, j'avais baptisé cet avantage : « la frugalité ». Je faisais notamment référence aux méthodes « *lean* » (*lean-management, lean start-up*) qui font l'apologie de l'économie des moyens et ressources, tant pour innover que pour piloter les organisations. J'ai finalement choisi le terme « *sobriété* » parce que, contrairement à « *frugalité* », il n'exclut pas l'audace et la prise en compte du risque.

➔ **DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE MOINS CÔUTEUX**

Nous avons vu que le *familyness* confère un apport décisif d'intelligence économique aux entreprises familiales. Est-ce grâce à cela qu'elles

peuvent se permettre de constituer des structures de contrôle et des comités de direction plus légers (... et moins coûteux !) ?

Même lorsque la direction est confiée à un manager externe, on trouve rarement plus de six à huit personnes au comité de direction des entreprises familiales, et en moyenne deux fois moins que dans les entreprises non familiales.

Quant aux conseils d'administration ou de surveillance, ils consomment eux aussi moins de ressources. Les entreprises les plus importantes de la famille Mulliez comptent au maximum six personnes dans leurs conseils respectifs. Elles sont encore moins nombreuses dans des groupes comme Fayat, Thermes de Saint-Malo, Livio, Dubreuil, Ragni...

→ DES INVESTISSEMENTS MESURÉS

Adeptes des méthodes « pas à pas », les entreprises familiales sont plus attentives aux investissements, non qu'elles y rechignent, mais parce qu'elles se posent sans doute mieux la question : « Que risque-t-on ? Si le projet échoue, quelles seront les conséquences sur l'entreprise, ses salariés, la famille ? »

La famille Mulliez affiche sa stratégie de faire des tests à petite échelle en prenant le temps de la mise au point et de l'appropriation du modèle par ses fondateurs. Michel Leclercq, fondateur du groupe Decathlon, le résume par la formule « *petits risques, gros gagnants* », Antoine Mayaud complète : « *Et pour tout test, il faut identifier les conditions de duplication. À chaque fois que cette exigence a fait défaut, nous nous sommes mordu les doigts !* »

Parce que l'arrêt d'un projet est rarement ressenti comme un échec, voire une faute personnelle de celui qui l'a initié, les entreprises familiales savent arrêter les développements qui ne donnent pas les résultats espérés, là où d'autres peuvent s'entêter pour aboutir : « *On ne va pas arrêter un projet sur lequel on a déjà tant investi* » (le fameux biais des coûts irrécupérables qui a conduit, par exemple, à poursuivre le programme Concorde qu'on savait voué à l'échec dès avant sa mise en service).

→ LA CROISSANCE EXTERNE, À PETITES DOSES

Même si nous avons raconté des croissances externes qui aboutissaient à doubler le chiffre d'affaires d'entreprises (OPA d'Auchan sur Docks de France, reprise de Genest par Fayat), les opérations de croissance externe se font en général de manière plus régulière, plus diversifiée, mais pour des valeurs moindres que dans les entreprises non familiales. Le groupe Dubreuil évalue sa croissance externe à 3% l'an en moyenne, inférieure à la croissance organique moyenne du groupe.



La Canopée des Halles de Paris, un chantier du groupe Fayat

© Nicolas Vercellino

→ UN RATIO DETTES/FONDS PROPRES RASSURANT

La relative prudence des investissements, les opérations de croissance externe moins aventureuses ont pour résultat un niveau de dettes moindre. Certaines des entreprises que nous avons interrogées affichent même un passif sans dettes.

→ UNE MOINDRE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Selon une étude, conduite par l'EM Lyon et l'IFGE sur un échantillon de 800 entreprises, intitulée *1992-2011 : 20 ans de distribution de dividendes* : « *Ce sont les entreprises possédées par l'État, des financiers ou des salariés qui distribuent le plus de dividendes. Dans les entreprises*

familiales ou possédées par un individu, le montant des dividendes est en moyenne deux fois plus faible, il existe même des entreprises familiales qui n'ont jamais distribué un euro de dividende depuis leur création »... nous confirmons, nous en avons rencontré !

Très souvent, elles privilégient l'investissement aux dividendes pour financer leur développement. Et, avec la crise, elles ont pu être amenées à revoir leur politique de dividendes (en les diminuant, voire en les supprimant), pour investir l'excès de cash-flow dans les projets de long terme. Ces stratégies leur procurent une assise financière solide et une indépendance qui leur offrent une grande liberté d'action. Mieux, les entrepreneurs-propriétaires savent aussi restreindre leur salaire lorsque la conjoncture l'exige.

Lorsque, au niveau des dirigeants et propriétaires, on fait preuve de cette sobriété, il est plus facile de demander aux salariés les efforts nécessaires pour réduire les dépenses et « faire le gros dos ».

🕒 3e avantage concurrentiel : **LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES**

Nous avons décrit combien les entreprises familiales se préoccupaient de leurs parties prenantes. La confiance en est le juste retour.

→ LA CONFIANCE DES CLIENTS

Parce qu'elles sont incarnées par la famille fondatrice, dont elles portent même parfois le nom pour marque, les entreprises familiales ont à cœur de maintenir leur réputation.

La qualité et la sécurité de leurs produits sont des obsessions quotidiennes, la confiance de leurs clients s'acquiert alors au fil du temps. Les clients attachent une valeur commerciale au fait qu'une entreprise soit encore familiale. Céline Gris confirme : « *Lorsqu'ils ont su que leur sous-traitant KUT était repris par une entreprise familiale, les managers de Daimler ont été plutôt rassurés.* »



La gamme des produits de GrisGroup

→ LA CONFIANCE DES SALARIÉS

Le lien qui unit la famille aux salariés est fort. Les conflits entre salariés et direction sont rares, tout comme le ressentiment des salariés face à une rémunération de dirigeant qui serait à leurs yeux exagérée.

Une confiance réciproque et une vraie loyauté s'imposent généralement entre le management de l'entreprise et les salariés. Les salariés savent aussi qu'ils seront intéressés aux résultats.

Les salariés constatent aussi souvent qu'ils peuvent faire de belles carrières au sein des entreprises familiales, qu'il n'est pas nécessaire de disposer des meilleurs diplômes pour y progresser, à l'image du bras droit de Philippe Grodner, pourtant passé par les grands groupes d'habillement, devenu membre du conseil d'administration aux côtés de son fils et de sa nièce.

→ UNE PERCEPTION DIFFÉRENTE DU RISQUE ÉCONOMIQUE, POUR LES PARTENAIRES, LES BANQUES, LA BOURSE...

Quelle est la perception du risque que portent les entreprises familiales selon leurs partenaires ? Quand on interroge leurs fournisseurs ou leurs banques, la réponse est des plus favorables. Les entreprises familiales sont perçues comme « sûres ». « *Je n'irais pas jusqu'à dire que les banques nous suivent les yeux fermés, dit un de nos témoins, mais elles*

sont toujours prêtes à financer nos investissements, y compris les plus importants. » Cette confiance, acquise avec le temps, repose sur quatre piliers :

UN ACTIONNARIAT STABLE

Même lorsqu'il est complété par des fonds extérieurs à la famille, l'actionnariat des entreprises familiales est d'une grande stabilité. Les actions sont transmises entre membres familiaux sur la base de valorisations acceptées en commun, régies le plus souvent par un pacte d'actionnaires durable.

Si les plus grosses des entreprises familiales sont généralement cotées en Bourse, elles veillent à maintenir la « part flottante » de leur actionnariat dans des limites maîtrisées.

Et puis l'immense majorité des entreprises familiales, y compris certaines des plus importantes qui auraient pourtant les moyens d'être présentes en Bourse, ne recherchent pas ce mode de financement : « Nous avons choisi de rester à l'écart de la Bourse, affirme Paul-Henri Dubreuil. Le problème de la Bourse, c'est qu'il faut toujours monter, et dans la vraie vie on ne monte pas toujours ! »



© Stéphane Audran

Paul-Henri Dubreuil,
président du groupe Dubreuil

UNE ENTREPRISE MOINS « DÉPENDANTE » DU MARCHÉ

Moins impactée par les variations boursières, moins dépendante des exigences du marché, affichant dans ses documents de présentation des résultats considérés comme plus sincères (ou ne sacrifiant pas au « politiquement correct »), capable de ne pas distribuer de dividendes lors des années difficiles, l'entreprise familiale se forge une réputation de durabilité. « L'entreprise a survécu aux mouvements de fermeture et de concentration des acteurs brassicoles à la fin du XX^e siècle, c'est en partie parce qu'elle n'a distribué aucun dividende de 1961 à 1991 », affirme Édouard Haag.

Même souhait d'indépendance affirmé dans le groupe Fayat, qui n'a jamais distribué de dividendes pour conserver au groupe toute sa faculté de croissance.

DES PERFORMANCES FINANCIÈRES STABLES

Les performances économiques des entreprises familiales sont généralement stables. Elles le doivent notamment à une agilité économique déjà évoquée, mais aussi à des ambitions de développement externe mesurées, alors que des entreprises non familiales, qui plus est lorsqu'elles sont financées en Bourse, sont capables de faire des acquisitions plus risquées. Paul-Henri Dubreuil le fait remarquer : « Si l'on excepte la pandémie du Covid et son impact désastreux sur l'activité d'Air Caraïbes – d'ailleurs comblé depuis –, nous possédons un taux de croissance étonnamment stable à 8% par an en moyenne, 5% en croissance organique, 3% en croissance externe. »



Les compagnies Air Caraïbes et French Bee, filiales du groupe Dubreuil

UN MODÈLE FINANCIER PLUS PRUDENT

Si les entreprises familiales performant, c'est aussi parce qu'elles manient avec agilité leurs ressources financières. Leur souci de pérennité, de temps long influe sur la manière dont ces entreprises mènent leurs investissements et dépenses. Elles préfèrent souvent l'autofinancement à l'endettement ou à l'ouverture sur les marchés financiers. Cette prudence en matière d'investissement leur donne une certaine agilité, notamment en période de crise. Moins endettées, disposant d'une trésorerie propice à l'investissement, elles peuvent saisir des opportunités de croissance externe. Selon le rapport du CSRI Crédit Suisse Research Institute, « les nouveaux placements sont majoritairement financés par des flux de trésorerie internes ou par les fonds propres, et plus de 90 % des entreprises estiment mettre davantage l'accent sur une croissance qualitative à long terme que leurs homologues non familiales. »

🕒 4e avantage concurrentiel : L'AGILITÉ ÉCONOMIQUE

Les entreprises familiales développent une agilité économique remarquable : des processus de décision rapide, un sens de l'adaptation en temps de crise, la capacité à saisir les opportunités et à se diversifier, un goût pour l'innovation sous toutes ses formes en font des modèles pour la santé de l'économie nationale.

→ DES PROCESSUS DE DÉCISION RAPIDES

Parce que leur gouvernance est simple et leur structure hiérarchique efficace, les entreprises familiales présentent des processus de décision rapides. Lorsqu'on prône la subsidiarité (toute décision est prise au plus bas niveau où elle « peut » être prise), lorsqu'on n'a pas à justifier à plusieurs échelons le bien-fondé de son action, lorsqu'on ne craint pas de faire face à un conseil d'administration tatillon, les décisions sont prises au moment opportun. L'OPA d'Auchan sur Docks de France, qui doublait le chiffre d'affaires du distributeur, préparée depuis plusieurs jours mais actée en un week-end, fut mise en œuvre dès le lundi suivant.

Ce processus de décision rapide est-il bénéfique ou risque-t-il de laisser trop de place au côté émotionnel ? À la différence des entreprises

non familiales, dans lesquelles la décision est supposée reposer sur une démarche rationnelle, argumentée, justifiée, la décision dans les entreprises familiales suivrait une démarche plus affective et intuitive. Dans les faits, ce processus de décision repose sur un subtil équilibre entre vision à long terme et conviction personnelle du décideur. À la démarche rationnelle de l'entreprise non familiale, on peut donc opposer la démarche « non irrationnelle » de l'entreprise familiale.

Dans l'interview qu'il accorde aux *Échos* le 8 juillet 2022, Rodolphe Saadé (CMA-CGM) confirme : « L'entreprise familiale a un avantage, sa gouvernance est simple, elle peut agir vite. Parce qu'elle s'inscrit dans la durée, elle peut investir dans le long terme. Sept années ont séparé notre décision de développer un navire au gaz et son entrée en flotte. Alors que certains nous promettaient l'échec, la technologie que nous avons développée est aujourd'hui l'une des voies vers la neutralité carbone de notre secteur. »

→ LA RÉACTIVITÉ EN TEMPS DE CRISE

Autre caractéristique de l'entreprise familiale, la réactivité en temps de crise constitue pour elle un atout majeur. « Après l'incendie qui détruisit 80 % de l'usine Cheval Frères, toutes les décisions et la répartition des différentes tâches furent prises en 72 heures », explique Antoine Gérard. Les entreprises familiales affirment qu'elles « savent faire le dos rond en temps de crise » : les dirigeants baissent leur rémunération, les actionnaires acceptent l'absence ou la diminution de leurs dividendes, les salariés, solidaires de leur entreprise, allient modération salariale et mobilisation pour la maîtrise des autres dépenses.



L'usine Cheval Frères, filiale de IMI

→ LA CAPACITÉ À SAISIR LES OPPORTUNITÉS

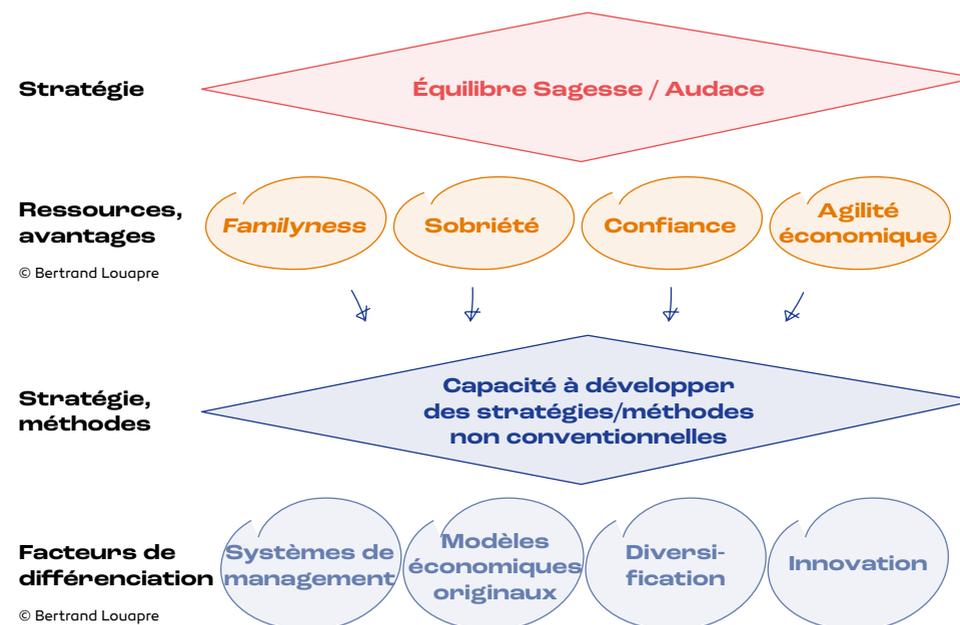
Les occasions de reprendre une entreprise ou de céder dans de bonnes conditions une branche de ses activités se présentent rarement, et jamais de manière spontanée. C'est parce qu'elles restent à l'écoute des opportunités et parce qu'elles ont acquis cette réputation que les entreprises familiales savent saisir ces opportunités. François Kiener, un adhérent de Réseau Entreprendre® Lorraine, me racontait : « *Quand les partenaires eurent identifié que nous avons la capacité à redresser des entreprises industrielles en difficulté, les opportunités de reprise vinrent à nous : pour l'une d'elles, en 48 heures, nous avons analysé le projet et obtenu l'accord d'une banque sur 4 M€ d'emprunt.* » De son côté, Paul-Henri Dubreuil confirme : « *Nous n'avons pas de plan stratégique de développement, nous savons saisir les opportunités.* »

Un autre aspect de cette capacité à saisir les opportunités est leur possibilité d'intégrer des start-ups pour élargir leur offre tout en maintenant l'esprit pionnier qui anime les jeunes entreprises. Un bel exemple est fourni par l'entreprise Ragni qui a su intégrer Novéa Énergies, une jeune entreprise innovante spécialisée dans le luminaire solaire, en conservant toute l'équipe. « *Quand on a compris comment on fonctionnait l'un et l'autre, on a tout de suite mesuré la synergie possible* », raconte Marcel Ragni.

Les opportunités existent aussi pour revendre une activité. Les entreprises familiales savent être réactives lorsqu'une offre se présente. Le groupe Tesson l'a fait avec Sofrilog pour se consacrer à des marchés plus novateurs (numérique, conseil énergétique, logistique vins et spiritueux) où les perspectives de croissance et de conquête d'une position forte étaient meilleures. Elles semblent pourtant avoir moins recours à la cession d'une activité que les entreprises non familiales, sans doute parce qu'elles sont plus attachées aux équipes qui composent la branche concernée.

LES STRATÉGIES GAGNANTES DES ENTREPRISES FAMILIALES

Fortes de ces quatre avantages concurrentiels, les entreprises familiales sont mieux armées pour mettre en œuvre des stratégies ou des méthodes non conventionnelles. Ce faisant, elles vont en faire des facteurs de différenciation : systèmes de management, modèles économiques originaux, diversification et innovation.



🕒 1^{er} facteur de différenciation : LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT

Dans les entreprises familiales, le premier système de management, à savoir la gouvernance, a la possibilité de s'affranchir du schéma traditionnel : conseil d'administration/comité de direction où le président et le directeur général sont une seule personne. Nous évoquons en p.130 les différentes pratiques de la gouvernance.

Toutefois, ce sont aussi bien d'autres systèmes de management (Ressources humaines, Qualité, Sécurité, Environnement) que déploient les entreprises familiales. Parce qu'elles sont réactives et qu'elles savent impliquer leurs personnels, elles sont capables d'anticiper ou de déployer plus rapidement la réponse aux exigences normatives ou de leurs donneurs d'ordre. Céline Gris le confirme : « *Nous sommes persuadés qu'un jour nous aurons à justifier un bilan carbone à la pièce, nous nous y préparons sans attendre.* »

🕒 2e facteur de différenciation :

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ORIGINAUX

« *Nous avons choisi la vente directe auprès des touristes en ouvrant des magasins le long du littoral et ensuite cherché à fidéliser cette clientèle de passage avec la vente par correspondance* », explique Caroline Hilliet-Le Branchu. Ce modèle économique original, destiné à s'affranchir des exigences de la grande distribution, a permis à La Belle-Îloise de survivre et de croître, alors que la majorité des autres conserveries bretonnes ont soit disparu, soit été récupérées au sein de grands groupes (Petit Navire, filiale d'un groupe thaïlandais, Saupiquet, d'un groupe italien...).

🕒 3e facteur de différenciation : LA DIVERSIFICATION

Là où les entreprises non familiales ont tendance à rester « dans leur cœur de métier », on ne reprochera pas à une entreprise familiale qui en a les moyens de tenter une diversification sur des métiers proches, sur des marchés clones (qui, bien que différents, présentent des méthodologies de conquête semblables) ou sur des activités en amont ou en aval de leur propre activité. Pour certaines entreprises familiales, la diversification est même fortement souhaitée pour sécuriser le long terme : si la famille Mulliez s'était concentrée sur le tissage, la famille Dubreuil sur la distribution d'essence ou la famille Fayat sur le terrassement, nous n'aurions pas parlé d'elles ici !

C'est parce qu'il était un spécialiste de la logistique du froid que le groupe Tesson a pu développer une expertise dans les logiciels de gestion dédiés à la logistique et dans la maîtrise énergétique des locaux réfrigérés. Il est aujourd'hui leader dans ces deux domaines alors qu'il a cédé son activité logistique. « *Diversification ne signifie pas dispersion, précise Jean-Eudes Tesson, il y avait une réelle opportunité de nous développer sur des marchés de niche où notre expertise était avérée.* »



Groupe Tesson : la ligne d'embouteillage Dartess à Blanquefort (33)

🕒 4e facteur de différenciation : L'INNOVATION

Les entreprises familiales ont parfois l'image d'être moins innovantes, c'est largement faux ! Le groupe Meteor met au point une bière « éphémère » chaque trimestre et teste ainsi en vraie grandeur l'appétence de la clientèle pour les innovations qu'elle propose.

Peut-être les entreprises familiales déposent-elles moins de brevets que les grands groupes industriels, mais elles mettent en place des innovations qui concernent le modèle économique, le marketing, la stratégie de distribution, la protection de l'environnement ou les relations sociales. Elles utilisent mieux les innovations, elles en assurent la mise en œuvre de manière plus rapide, leur vision à long terme entraîne une plus grande constance dans les actions menées.

Le cas de Boulanger (famille Mulliez) est intéressant, Antoine Mayaud raconte : « *En 2001, l'entreprise a raté un changement de progiciel informatique. S'ensuit une grave crise. Les prophètes (consultants, banquiers, etc.) prédisent son déclin irrémédiable. Ils nous recommandent de vendre et plusieurs banques spécialisées dans les fusions-acquisitions nous proposent leurs services. Le binôme dirigeant, composé de Thierry, président, et de Francis Cordelette, le patron, fait un pari incroyable : plutôt que de s'épuiser à vouloir réformer Boulanger de l'intérieur, ils laissent proliférer des initiatives périphériques (Électro Dépôt, Sourcing & création pour la création de produits en marque propre, ClicTel, Solvarea pour le dépannage, HTMpro, B-for-Pro, Lokeo,*

Clixity, B'dom pour les services à domicile...). Au bout d'une dizaine d'années, elles finissent par produire toute une génération de patrons pionniers fondateurs. Il a suffi ensuite de réintégrer ces pionniers à l'intérieur de Boulanger pour la "contaminer positivement" et provoquer des innovations de rupture. »

La stratégie du groupe Giffard à travers la Giffard West Cup lui a permis une renommée mondiale équivalente à celle de grands groupes de spiritueux. Le challenge innovation que le groupe Fayat a mis en place aboutit à présenter une centaine de projets innovants, « *mais au-delà des innovations présentées ce challenge permet aussi de croiser les développements, de faire prendre conscience à chacun que l'innovation est partout possible et nécessaire et de favoriser l'émulation entre les participants* », précise Jean-Claude Fayat.



Le produit phare de la marque Giffard :
la Menthe Pastille

Si l'on sépare l'innovation en deux modes : l'innovation incrémentale et l'innovation de rupture, on peut analyser les atouts de l'entreprise familiale sur ces deux segments.

Par sa propension à tester ses modèles économiques et ses stratégies sur le long terme, pas à pas, comme l'illustre la famille Mulliez, on pressent une meilleure efficacité de l'entreprise familiale sur l'innovation incrémentale. Mais par sa capacité à investir fortement et sa capacité à mener une R et D agile mais soutenue dans la durée, comme a su le faire le groupe Fayat sur le matériel routier dont il est devenu leader mondial, on ne peut exclure l'entreprise familiale du champ des innovations de rupture.

LES ASPECTS VERTUEUX DE L'ENTREPRISE FAMILIALE SUR L'ÉCONOMIE

L'économie mondiale traverse depuis quelques années des crises fortes et rapprochées. C'est parfois dans l'urgence que les entreprises doivent s'adapter, prendre des décisions radicales, voire modifier des stratégies pourtant éprouvées.

Le défi qu'elles doivent relever est de combiner deux rapports au temps : l'agilité à court terme et la vision à long terme... deux exigences où l'entreprise familiale excelle : sa gouvernance est efficiente, elle sait agir rapidement ; parce qu'elle s'inscrit dans la durée, elle sait être résiliente tout en investissant pour son avenir.

La question de l'utilité se pose de manière de plus en plus pressante au capitalisme moderne. L'entreprise doit réinventer sa « raison d'être », répondre aux attentes de ses parties prenantes, créer de la valeur pour l'écosystème dans lequel elle évolue. Là encore, l'entreprise familiale possède des atouts certains, comme nous venons de le montrer, par rapport aux autres entreprises.

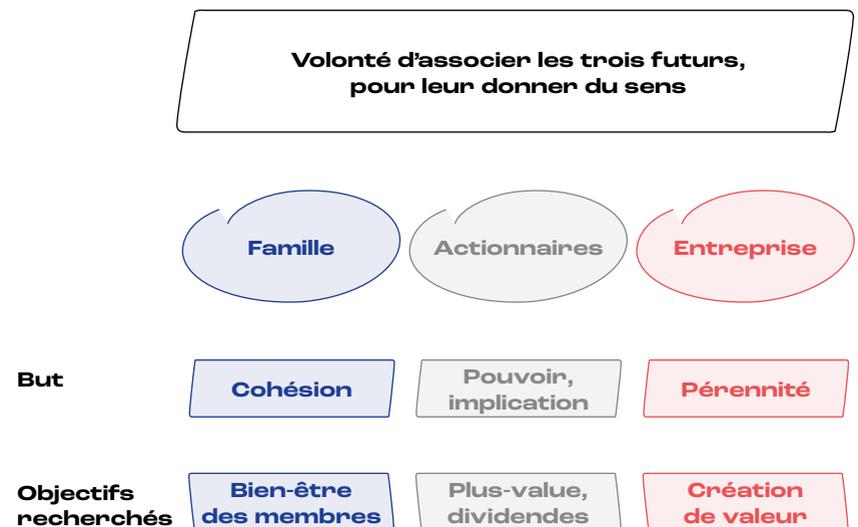
Les urgences liées au changement climatique, les enjeux de la préservation des milieux naturels et de la biodiversité ne doivent pas faire perdre de vue aux entreprises la responsabilité majeure dont elles sont investies, chacune dans leur rôle. Là encore l'entreprise familiale, parce qu'elle a vocation à être transmise aux générations qui suivent, porte en elle une conscience altruiste plus forte.

« *Dès lors, écrit Rodolphe Saadé, PDG de CMA CGM, peut-être que le dirigeant de demain devra gérer son entreprise comme s'il devait la transmettre. Le modèle de l'entreprise familiale ouvrirait ainsi la voie à un renouveau du capitalisme, un capitalisme fait d'entreprises conscientes qu'elles ne flottent pas au-dessus du monde mais qu'elles y prennent part* » (Les Échos, 8 juillet 2022).

Les bonnes pratiques des entreprises familiales

Idéalement, l'entreprise familiale, c'est la volonté d'associer trois futurs (celui de la famille, celui des actionnaires et celui de l'entreprise) pour leur donner un sens commun. On peut décrire pour chaque futur le but principal et les objectifs recherchés.

Le terme « SENS » recouvre ici les deux acceptions : direction et signification ; il s'agit ainsi d'indiquer ce que pourrait être chacun des futurs et montrer en quoi ces futurs sont souhaitables et interdépendants.



© Bertrand Louapre

Nous allons examiner comment les entreprises familiales traduisent concrètement cette volonté en pratiques. Pour maintenir l'équilibre entre des buts et objectifs qui peuvent diverger, les entreprises familiales doivent se prémunir contre un certain nombre de risques qui leur sont propres et adopter un ensemble de bonnes pratiques.

LES PRINCIPAUX RISQUES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

🕒 Liés au contexte familial

Édouard Rey, homme politique du XIX^e siècle, sénateur-maire de Grenoble, est connu pour avoir dit : « *On appelle famille un groupe d'individus unis par le sang et brouillés par les questions d'argent.* » Qu'en est-il lorsque l'argent en question est celui que vaudrait l'entreprise... si elle était vendue !

→ ÉPARILLEMENT DE LA PROPRIÉTÉ

Le risque est grand, lorsque le nombre d'actionnaires a crû au fil des générations, que chacun d'entre eux, propriétaire d'un petit pourcentage de l'entreprise, ne sache plus vraiment ce qu'il possède, ne perçoive plus le caractère familial de la société, ne partage plus « *l'affectio societatis* ».

→ DÉSIR DE VENDRE DE LA PART D'UNE MAJORITÉ D'ACTIONNAIRES

Ne se sentant plus collectivement responsables de l'entreprise, ayant perdu le caractère « famille entreprenante » pour ne garder que celui d'entreprise à actionnariat familial dispersé, la tentation de vendre, de céder à une OPA, peut gagner une majorité d'actionnaires. Un exemple récent est celui du groupe Taittinger, fondé en 1932 (outre le champagne, il possédait une dizaine d'hôtels de luxe à Paris et sur la Côte d'Azur, les chaînes Kyriad, Campanile et Première Classe, la cristallerie de Baccarat...). Les 45 actionnaires familiaux décident la vente au fonds américain Starwood en 2005. Il faudra toute l'énergie d'un des petits-fils du fondateur, Pierre-Emmanuel, pour racheter en 2006 l'activité Champagne qu'il se refusait à voir partir à l'étranger ou entre les mains d'un major du luxe.

On se souvient aussi de la tentative d'OPA de Bernard Arnault sur le groupe Hermès. Après avoir acheté 17 % des actions auprès de ceux des actionnaires qu'il qualifiait de « grande tribu des inutiles », il espérait convaincre d'autres membres. Effet inverse cette fois, 51 cousins firent bloc et apportèrent leurs actions à une *holding* familiale.

→ MAUVAISE GOUVERNANCE FAMILIALE

Si la famille n'est pas pilotée en tant qu'entité homogène mais laisse à ses membres leur autonomie, elle n'exerce plus son rôle dans la vision à long terme de l'entreprise. C'est l'éclatement auquel a été confrontée l'entreprise Lacoste et qui s'est conclu par la prise de contrôle du groupe par l'entreprise suisse Maus.

→ PAS DE SUCCESEUR

Qu'il n'y ait pas d'héritier, comme pour l'entreprise Moulinex, ou pas de successeur compétent et prêt à s'investir dans le management du groupe familial, constitue un dernier risque susceptible d'aboutir à la cession de l'entreprise familiale. Notons néanmoins que la solution n'est pas inéluctable, le recrutement d'un manager externe pouvant constituer une solution pour la famille qui n'a pas de membre susceptible d'occuper la fonction.

🕒 Liés au management

→ INFLUENCE NÉFASTE DE LA FAMILLE

Certains membres de la famille peuvent exiger pour leur compte ou celui de leurs proches des nominations (éventuellement assorties de rémunérations importantes) à des postes de responsabilité alors qu'ils n'en ont pas les compétences.

→ MAUVAISE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Les entreprises que nous avons interrogées ont toutes mis en place un directoire ou comité de direction pour assurer le pilotage opérationnel. Des managers extérieurs à la famille y exercent souvent des fonctions essentielles. Souvent aussi, elles disposent d'un conseil de surveillance ou dit « stratégique » auquel participent des membres de la famille et des personnes extérieures à l'entreprise sollicitées pour leur savoir-faire du métier ou leur expertise.

L'absence de ces organes de gouvernance peut parfois conduire l'entreprise à des choix stratégiques inopportuns.

→ PERTE DE SENS/DE VISION DU DIRIGEANT

La vision du dirigeant d'entreprise n'est pas figée, elle évolue avec lui : immobilisme ou erreurs stratégiques peuvent en découler. « *Les aînés ont tout à perdre puisque leurs réalisations sont derrière eux. Ils passent du plaisir de prendre des risques à la peur de perdre ce qu'ils ont construit* », constate Antoine Mayaud de l'Association Famille Mulliez en citant Alberto Gimeno, professeur à l'ESADE de Barcelone.

D'autres, parce qu'ils estiment que ni leurs héritiers, ni même un manager extérieur ne peuvent leur succéder, restent aux commandes de leur entreprise jusqu'à leur propre disparition, entraînant inéluctablement la vente (et souvent l'éclatement) de l'entreprise.

→ SUCCESSEUR « PAS À LA HAUTEUR »

« *Le fondateur était un aigle, son fils un faucon, son petit-fils un vrai...* » La phrase manie un humour sarcastique ! Il n'empêche, le choix du successeur est toujours un facteur de risque !

Les entreprises que nous avons interrogées ne semblent pas avoir vécu quant à elles un épisode de successeur inapte ; toutefois, l'une d'elles raconte avoir repris une entreprise familiale dont le vendeur aurait dit à son fils salarié : « *Quant à toi, ils jugeront s'ils doivent te garder !* »

🕒 Liés au contexte économique

→ FONDS PROPRES INSUFFISANTS

Déclin économique de certains secteurs (on pense naturellement au textile), ponctions exagérées sur l'entreprise, sous forme de dividende ou de salaire (y compris parfois pour de « bonnes raisons » comme le rachat de parts des actionnaires familiaux qui souhaitent se désengager) peuvent mettre en péril l'entreprise. Frédéric Peduzzi témoigne : « *Lorsque j'ai racheté les parts de ma tante, qui ne travaillait pas dans l'entreprise, cette dernière a dû me verser une rémunération qui ne correspondait pas à ma fonction, heureusement cela n'a pas duré longtemps, je suis revenu à une rémunération normale... et depuis nous n'avons pas distribué de dividendes, sauf très récemment, une petite distribution à l'occasion de donations à la dernière génération.* »

Les raisons d'une perte de compétitivité de l'entreprise, notamment lorsque des investissements lourds devraient avoir lieu, pourront conduire l'entreprise à la vente ou la liquidation.

→ PRÉDATEURS EXTERNES

Certains secteurs sont particulièrement recherchés par des investisseurs (qu'il s'agisse de fonds ou de concurrents intéressés au regroupement). Le groupe Meteor a traversé les regroupements brassicoles opérés par trois ou quatre acteurs mondiaux : « *En 2000, il ne restait plus qu'une quarantaine de brasseries en France, les plus importantes appartenaient aux quatre majors mondiaux et les effectifs salariés avaient été divisés par 4 en trente ans !* » rappelle Édouard Haag.



Édouard Haag,
président de la brasserie Meteor

🕒 Liés au contexte politique

→ POLITIQUE TROP CONFISCATOIRE SUR LES HÉRITAGES

La politique fiscale française a longtemps été néfaste pour le maintien des entreprises familiales. En 1970, la France comptait autant d'ETI que l'Allemagne, elle n'en compte plus qu'à peine un tiers aujourd'hui. Une des causes tient probablement à la fiscalité visant la propriété des entreprises. Pendant une quarantaine d'années, l'impôt sur la fortune a nécessité le versement de dividendes « obligés » destinés à compenser

l'impôt. L'exonération de « l'outil de travail » pour les propriétaires majoritairement employés par l'entreprise a permis d'atténuer une part des effets, la suppression de l'ISF décidée récemment a corrigé l'effet néfaste.

Lors de la transmission des parts, l'écart entre la politique fiscale de la France et celle de ses voisins européens pénalise encore nos entreprises. Une transmission préparée de longue date et l'utilisation appropriée du démembrement nue-propriété/usufruit associée au pacte Dutreil en minimisent les conséquences pour la majorité des entreprises.

→ **INCITATION AU REGROUPEMENT DES ACTEURS**

L'État a parfois recherché la concentration des acteurs économiques en favorisant le regroupement d'entreprises du même secteur pour en faire des « champions français ». Sous cette intention louable sont parfois nées des entreprises à l'actionnariat disparate, ou fortement endettées, et qui se sont avérées des cibles faciles pour des groupes non familiaux et/ou étrangers.

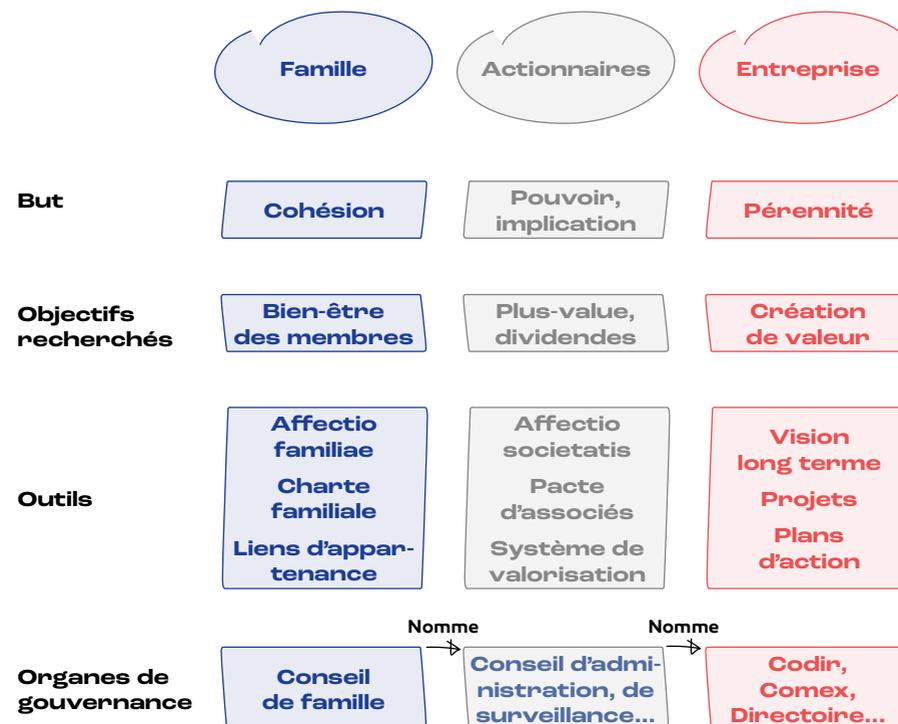
Les allers-retours de la Commission européenne concernant le marché automobile, en conduisant indirectement au regroupement des distributeurs automobiles, ont certainement été néfastes à des entreprises familiales qui n'ont pas su réagir à la manière du groupe Maurel.

LES BONNES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Les bonnes pratiques de l'entreprise familiale vont donc concerner la famille, le rôle qu'elle joue en tant qu'actionnaire et la manière dont elle gouverne l'entreprise.

Le schéma que nous avons présenté auparavant intègre désormais les outils (et notamment les organes de gouvernance) qui vont permettre d'associer harmonieusement les futurs souhaitables et de répondre aux buts et objectifs recherchés.

Volonté d'associer les trois futurs, pour leur donner du sens



© Bertrand Louapre

Lorsque l'entreprise est jeune, à la première ou deuxième génération, avec peu d'actionnaires, et qui fonctionnent « au consensus » ou même « au droit d'aînesse », le détail du schéma ci-dessus peut paraître exagérément compliqué. Dans un premier temps, l'équilibre entre les différents buts et objectifs recherchés s'obtient en séparant au quotidien les affaires de famille et en gérant les conflits. Lorsque la famille s'agrandit, lorsque des actionnaires extérieurs à la famille apparaissent, lorsque l'entreprise fait appel à des managers non familiaux, une gouvernance familiale spécifique (permettant le contrôle du capital) ainsi qu'une gouvernance d'entreprise efficiente seront nécessaires.

🕒 Séparer au quotidien *business* et famille

« Garder une chaise pour l'entreprise au repas dominical de la famille », voilà une pratique courante mais pourtant néfaste. Bien séparer au quotidien Business et Famille est une recommandation de tous nos témoins, même si nombre d'entre eux avouent avoir encore du mal à faire respecter scrupuleusement le principe.

🕒 Gérer les conflits

Les conflits sont chose normale au sein d'une famille propriétaire d'entreprise(s). Il ne faut pas vouloir les ignorer. L'important est de mettre en œuvre les méthodes pour en favoriser la résolution.

La première solution consiste à **minimiser le nombre de propriétaires**. C'est parfois une règle non écrite qui s'impose : ne peuvent rester au capital que ceux qui travaillent dans l'entreprise, comme c'est le cas dans le groupe Ragni, voire, à chaque génération, ne conserver qu'un héritier, comme ce fut le cas dans la famille Camus lors de plusieurs transmissions.

Cela nécessite que chaque dirigeant choisi rachète les parts de ses frères et sœurs. Et cela conduit parfois l'entreprise à se séparer d'une partie de ses actifs (cession d'une filiale...) mais aussi, le plus souvent, l'« heureux élu » devra s'endetter pour dix à vingt ans !



Cynil Camus,
président de Camus Wines & Spirits

Cette première solution risque d'éloigner de l'entreprise des compétences précieuses. Nombre de familles ont montré, à l'instar des Mulliez, qu'elles étaient capables de maintenir une majorité d'actionnaires dans la famille. Les nouvelles forces vives de l'Association Familiale Mulliez sont en grande partie issues de branches qui, au départ, n'étaient pas « intéressées » à la gestion des premières affaires créées. « *Effectivement, le danger de "désintéresser les pas-intéressants" est qu'il ne reste que les descendants des intéressants* », explique Antoine Mayaud.

Thierry Mulliez ajoute avec humour, en osant la comparaison avec le développement forestier : « *Sous les grands chênes, on trouve rarement autre chose que des glands !* » L'AFM a effectivement su maintenir un maximum de compétences au service de l'écosystème Mulliez. « *Cela ne s'est pas fait sans heurts* », raconte Antoine Mayaud – nous y reviendrons par la suite.

La résolution des conflits passe évidemment par un dialogue entre actionnaires, et, lorsque des frictions subsistent, par ce que l'on nomme les « moyens alternatifs à la résolution des conflits » (MARC) : il s'agit le plus souvent d'un recours à des médiations (intrafamiliales ou externes), des arbitrages, etc., l'essentiel étant **que les conflits ne se terminent jamais par un recours à la justice**, dont le coût, pour les parties opposées, et la lenteur, pour tout le monde, conduisent à exacerber les rancœurs et ont des conséquences délétères pour l'entreprise, pour ses salariés et pour ses actionnaires.

🕒 Mettre en place une gouvernance familiale

Lorsque la solution de « successeur/propriétaire unique » n'est pas retenue, le nombre d'actionnaires croît à chaque génération : dès la deuxième génération, les frères et sœurs doivent mettre en place les outils qui conduiront à des consensus, les cousins de la génération suivante seront contraints d'adopter de nouvelles méthodes pour une gestion « démocratique » du pouvoir familial.

La **cohésion familiale** est une condition indispensable à la réussite du projet familial.



Famille Giffand : Edith et Bruno autour de la direction future de l'entreprise, Pierre et Émille

La famille Mulliez traversait une crise à l'aube des années 1990. André Leclercq, un conjoint, est élu co-président du conseil de famille et va prendre des initiatives décisives : il fait réaliser une série d'interviews parmi la jeune génération, lance un cycle de formation des administrateurs qui représentent la famille au conseil d'administration des entreprises du groupe, réunit un collectif de 14 familiaux (moyenne d'âge 34 ans) et lance la réflexion : « Pourquoi, Pour Quoi et Pour Qui voulez-vous rester ensemble dans les 20 ans qui viennent ? »

À raison d'une réunion par mois, le groupe rédige un document fondateur portant l'ambition de cette génération. C'est à la suite de ce document que naissent de multiples actions qui permettront à la fois l'implication d'une majorité d'actionnaires et la réappropriation du pouvoir de l'actionnaire par la famille : l'organisation du dialogue avec tous les membres de la famille, même s'ils sont géographiquement ou professionnellement éloignés du groupe, l'information de tous, la formation des jeunes générations (professionnalisation et développement personnel), les démarches collectives de réflexion, les séminaires d'élaboration d'une vision à 20 ans, les voyages, les fêtes familiales...

L'organisation de la gouvernance familiale n'est ainsi que la traduction en règles ou procédures des démarches qui maintiennent la cohésion familiale. Une bonne gouvernance est le socle sur lequel l'entreprise va pouvoir transmettre, durer, être performante, grandir pour contribuer à un monde meilleur.

Bien entendu, les méthodes utilisées par une famille de 850 actionnaires ne sauraient s'appliquer totalement à un petit noyau familial, c'est l'esprit de ces méthodes qui conduit chaque famille à inventer ses propres pratiques.

Au sein de familles plus petites, il sera important de consacrer du temps à renforcer le lien familial et « passer une partie des vacances tous ensemble ne suffit pas » : Antoine Mayaud souligne l'intérêt qu'il y a à organiser des rencontres en vis-à-vis entre les membres de la famille et celui (ou l'un de ceux) qui en assure(nt) la gouvernance (à travers un conseil de famille, par exemple).

Philippe Grodner raconte : « Alors que nos sept enfants avaient entre 12 et 24 ans, nous avons senti avec ma sœur que nous devons préparer l'avenir avec eux. Un coach externe nous a aidés à oublier l'affect pour travailler notre charte de famille. Il s'agissait de fixer à froid ce qui demain pourrait fâcher, à chaud ! Quatre années ont été nécessaires pour aboutir. »

Si certains membres de la famille ont mené une carrière professionnelle en dehors de l'entreprise, il est important de les associer à la vision que construit la famille pour le futur, par exemple de montrer que leurs enfants n'en sont pas exclus en leur offrant la possibilité d'y accomplir un stage ou un premier emploi.

La (bonne) gouvernance familiale, outre le fait qu'elle constitue un outil de **pilotage** du (ou des) conseil(s) d'administration de l'entreprise, se révèle par ailleurs être un **préalable à toute transmission**.

🔗 Contrôler le capital

Pour éviter le morcellement de propriété, les familles auront intérêt à construire la structure juridique (holding, Family Office...) ad hoc, et à organiser, avec une gouvernance familiale solide, **les possibilités d'échange interne des actions** (système de valorisation, bourse d'échange...). Le groupe Tesson dispose d'une bourse familiale : « *Chaque année, avec une méthode d'évaluation mathématique, nous fixons la valeur de chaque action. Tout membre de la famille, actionnaire ou pas, peut notifier son désir de vendre ou acheter : la première année, près du quart des actions ont changé de mains, cela a grandement clarifié les intentions !* »

Les familles veilleront à conserver le contrôle du capital. Les fonds d'investissement qui interviennent à leurs côtés (à l'occasion d'investissements ou pour accompagner les transmissions) sont généralement minoritaires et liés par un pacte qui prévoit les modalités de leur sortie à terme. Le recours à des droits de vote majorés ou à des holdings successives fait partie des outils juridiques possibles.

L'émission d'actions nouvelles, rendue nécessaire par des projets de croissance ou d'investissement ambitieux, est généralement suivie par un programme pluriannuel de rachat d'actions par l'entreprise ou par les actionnaires eux-mêmes. C'est ainsi que les holdings familiales d'entreprises telles que Sodexo ou Ricard ont consacré une part significative de leurs dividendes au renforcement de leur part du groupe. Une solution originale a été mise en œuvre par le groupe Fayat : il s'agit de la création d'une fondation reconnue d'utilité publique ; elle soutient trois missions distinctes : lutter contre les maladies neurodégénératives, former des personnes démunies, réhabiliter des monuments historiques, mais elle est aussi actionnaire, détenant une partie du capital du groupe de manière irrévocable et progressive. « *Cet actionariat stable, durable et tourné vers l'intérêt général garantira l'indépendance du groupe* », précise Jean-Claude Fayat.

🔗 Mettre en place une gouvernance d'entreprise efficiente

L'entreprise ne réussit que lorsque sa gouvernance est efficiente. Cela concerne la direction opérationnelle qui doit s'appuyer sur des compétences avérées, quitte à en écarter des membres de la famille

qui n'auraient pas le profil et à rechercher des dirigeants externes à la famille. C'est le cas de la quasi-totalité des entreprises que nous avons interrogées, qui s'appuient sur un comité de direction ou un directoire où se côtoient membres de la famille et salariés non familiaux.

Il est d'ailleurs fondamental que des non-familiaux puissent parvenir à des postes de responsabilité importants. Ils démontrent ainsi que la promotion interne au sein des entreprises familiales n'est pas réservée aux seuls membres familiaux. « *C'est indispensable pour attirer et fidéliser de nouveaux cadres* », précise Philippe Grodner. Mieux, parfois situés à un âge intermédiaire entre deux générations de la famille, ils participent à l'accompagnement de la transmission. Priscille Gauthier, présidente du groupe Tesson, témoigne : « *Mon père recherchait un nouveau DAF, soit un jeune qui ferait carrière chez nous, soit un senior. Je commençais à m'intéresser à l'entreprise, il choisit le second. Ce nouveau DAF aura été mon tuteur, m'aura formée au métier et fait découvrir toutes les fonctions support.* »

Le pouvoir de contrôle s'exerce quant à lui avec des conseils d'administration ou des conseils de surveillance où l'on retrouve souvent des personnes externes (ni actionnaire significatif, ni manager de l'entreprise), choisies en fonction de leurs compétences (générales ou spécialisées) ou de leur connaissance professionnelle du secteur d'activité de l'entreprise.

On retrouve ainsi dans les instances de contrôle des entreprises familiales tantôt un financier ou un juriste, tantôt un manager d'une branche d'activité voisine, un dirigeant retraité, ou simplement une personne « de confiance »...

Philippe Grodner nous raconte la mutation au sein de l'entreprise Simone Pérèle® : « *Jusqu'au début des années 2010, ma sœur et moi étions à la fois les premiers dirigeants, les actionnaires et le (pseudo-) conseil d'administration. Avec deux de nos sept enfants à des postes de responsabilité susceptibles de les mener à terme à diriger l'entreprise, il nous fallait à la fois rassurer nos partenaires, rassurer les autres cousins actionnaires et offrir aux deux nouveaux dirigeants la structure susceptible de les guider efficacement. Nous avons donc créé un véritable conseil d'administration où siègent trois administrateurs externes à la famille. Notre directeur général, un professionnel aguerri*

(passé par les groupes Vivarte et SMCP) et recruté pour compléter les compétences de la troisième génération, a lui aussi rejoint le conseil. »



Philippe et Catherine Grodner,
les enfants de Simone Pérèle

Contrairement aux administrateurs externes des grands groupes ou des structures d'économie mixte qui n'ont pas toujours un « vrai » rôle à y jouer, ceux des entreprises familiales exercent un réel contrôle, offrent un apport stratégique notable et proposent une ouverture externe enrichissante. « *Il n'est pas difficile de trouver ces administrateurs, ajoute Philippe Grodner, car c'est un vrai rôle que nous leur proposons !* »

Cette gouvernance sera adaptée à la taille de l'entreprise et à la structure de l'actionariat : dans une partie des entreprises qui ont témoigné, il existe une séparation stricte des instances exécutives et de contrôle, les membres du conseil n'exerçant aucune fonction exécutive dans l'entreprise. Par ailleurs, au nom du principe de subsidiarité qui affirme que « *le niveau supérieur d'une organisation ne doit pas effectuer des opérations ou prendre des décisions qui peuvent être prises en compte efficacement et effectivement à un niveau inférieur par des personnes ou groupes qui sont plus proches des problèmes et du terrain* », la bonne gouvernance ne consiste pas uniquement à mettre un conseil d'administration unique à la tête d'un groupe, mais parfois à créer des conseils dans chaque filiale.

La gouvernance locale est alors organisée sous la forme d'un trépied tel que le décrit Antoine Mayaud pour les entreprises de la famille Mulliez :

- Un Patron et son équipe,
- Un Projet,
- Un Président (non exécutif) et son conseil.

La posture du Conseil auprès du Patron est alors d'être à la fois :

- le miroir (grossissant) qui montre ce qui doit être amélioré,
- la sage-femme qui accompagne la naissance d'un projet.

Le Conseil nomme (et révoque si besoin) le Patron, il exerce son droit de veto lorsque l'actif de l'entreprise pourrait être mis à mal ou lorsque l'entreprise ne maîtrise pas les risques, mais surtout il permet au dirigeant de « *se rendre compte en rendant compte* » et de partager (lutter contre la solitude et le risque de découragement).

Lorsque les fonctions de président et de directeur général sont confondues (c'est encore souvent le cas en première ou deuxième génération), c'est à l'occasion du passage d'une génération à une autre que des entreprises familiales parviennent à les dissocier (la présidence au « cédant », la direction générale au « repreneur ») ; il est en revanche intéressant de pérenniser cette séparation lorsque le président-cédant cesse toute fonction (mais ce n'est pas toujours le cas !).

🕒 Maintenir une innovation continue à chaque génération

De nombreuses familles, en affaires, témoignent d'un esprit d'entreprendre qui se transmet au fil des générations et au sein de la famille, qui joue alors le rôle d'un incubateur de projets entrepreneuriaux innovants, parfois impulsés ou portés par les nouvelles générations.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées, le passage d'une génération à une autre s'accompagne assez souvent d'une modification significative de la stratégie. Nous n'avons pas constaté de cas où un repreneur familial « se serait glissé dans les chaussons du cédant ».



Un luminaire Ragni à Abu Dhabi

En reprenant l'histoire des différentes entreprises que nous avons rencontrées, il est remarquable de constater que des évolutions majeures de stratégies se sont opérées avec l'arrivée d'une nouvelle génération :

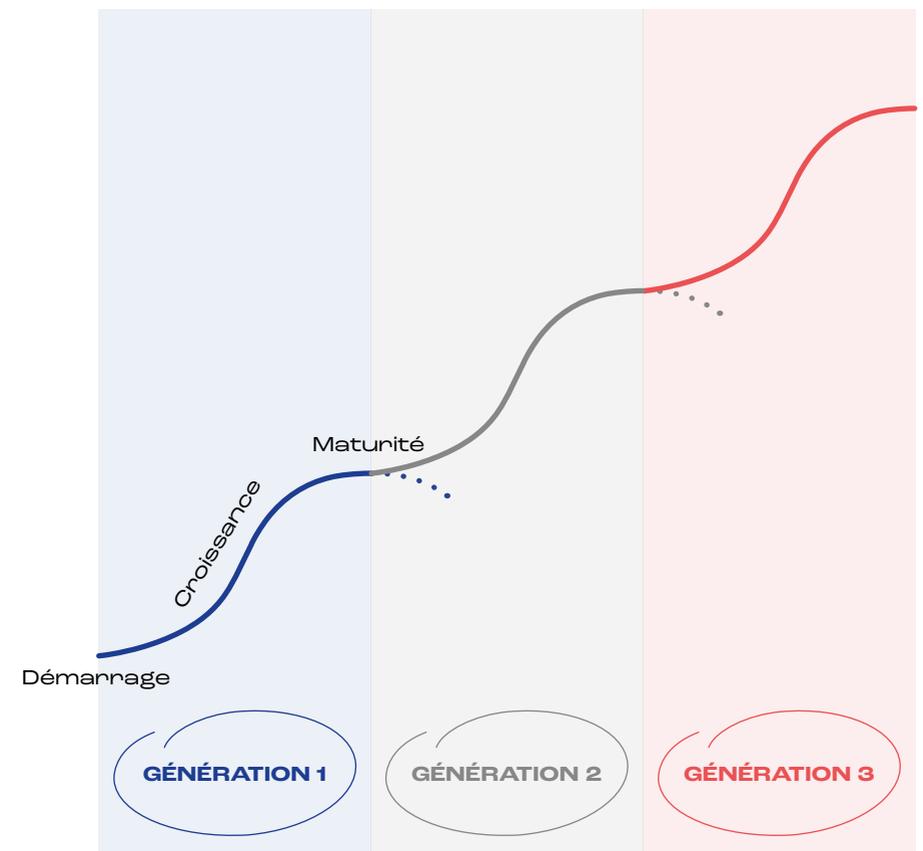
- le lancement des luminaires en inox chez Ragni,
- le développement massif à l'export chez Simone Pérèle® et Giffard,
- la stratégie de croissance externe dans le groupe Livio,
- les prestations numériques et le développement sur le vin et les spiritueux dans le groupe Tesson,
- l'ouverture de magasins en propre à La Belle-Îloise,
- la naissance d'une réelle gouvernance familiale dans l'AFM,
- la diversification des modes de distribution de véhicules dans le groupe Maurel,
- ... pour ne citer que les plus marquantes.

Un changement des modes de management est parfois constaté : « *Dis donc, papa, au prix où tu les payes, ne trouves-tu pas que tes dirigeants devraient faire preuve de plus d'autonomie et d'initiative, au lieu de te*

laisser trancher toutes les décisions ? Je vais changer cet état d'esprit », raconte avoir lancé un de nos témoins lors de sa prise de fonction.

Dans une autre entreprise, c'est la mise en place d'un ERP, le pilotage par les processus ou la définition d'une politique RSE ambitieuse qui matérialise le changement de génération.

De la même manière que les marchés qui présentent trois phases, démarrage, croissance et maturité, chaque génération de dirigeants commence par s'adapter pour ensuite innover et enfin préparer sa succession.



En synthèse, comme l'affirme Antoine Gérard, président de IMI, « *transmettre, c'est aussi accepter la transformation, et c'est à chaque génération de définir son projet* ».



Antoine Gérard,
président du groupe IMI

Booster l'innovation à la faveur de chaque changement de génération, c'est régénérer l'entreprise familiale pour lui donner une nouvelle impulsion.

La transmission, étape charnière

Aujourd'hui en France, la transmission est un sujet économique majeur : un dirigeant sur quatre a plus de 60 ans.

Si la création du pacte Dutreil en 2003 a permis une avancée majeure dans le financement de la transmission en France, ce dispositif reste complexe et encore trop peu connu. **Plus de 80% des dirigeants ignorent de quoi il s'agit**¹.

Par ailleurs, en comparaison à ses partenaires européens, la transmission en France reste en fort décalage : 22% des entreprises y sont transmises de manière intrafamiliale contre 51% en Allemagne et 80% en Italie². Enfin, de la même manière que l'on recense aujourd'hui les créations ou les faillites d'entreprises, il conviendrait de parler davantage de la transmission, avec des relais de prescription forts et des indicateurs de mesure.

Qu'il s'agisse de la pérennité des entreprises et de leurs patrimoines, matériels comme immatériels, de la sauvegarde des emplois associés, de la vitalité des territoires qui les portent, toutes nos entreprises ont besoin d'être transmises, au bon moment et dans les meilleures conditions possibles.

Il faut donc **encourager la transmission**, communiquer sur sa pédagogie, ses différentes étapes et bonnes pratiques.

Qu'il s'agisse d'une transmission anticipée, concertée ou menée dans l'urgence, le départ d'un dirigeant (surtout s'il s'agit du fondateur) est une étape délicate dans les cycles de vie d'une entreprise familiale, sur le plan managérial, capitalistique, mais également émotionnel et affectif, lié au contexte familial.

Quelques bonnes pratiques indispensables sont donc à mettre en œuvre pour un passage de relais harmonieux, quelles que soient les générations concernées par la transmission : anticiper, engager toutes les parties prenantes, structurer la gouvernance, sensibiliser, former et intégrer les nouvelles générations, se faire accompagner, identifier le(s) successeur(s), organiser à la fois la transmission juridique et patrimoniale et le changement de management, communiquer et savoir lâcher prise.

¹Source : rapport de la délégation sénatoriale des entreprises – octobre 2022.

²Baromètre de la transmission des PME, CNCFA/BPCE.

Focus sur les bonnes pratiques d'une transmission réussie :

🕒 Anticiper

La transmission n'est pas une phase ou étape clé dans la vie d'une entreprise, mais un processus qui s'étale sur de nombreuses années.

De nombreux dirigeants pensent à la transmission seulement lorsque le moment est venu de transmettre. Or, l'organisation de la transition ne s'improvise pas. Les écueils sont nombreux et les exemples d'échecs ne manquent pas. Une transmission réussie s'anticipe à plusieurs niveaux (famille, actionnaires, entreprise), il s'agit d'une **démarche inclusive de long terme** qui va bien au-delà de la seule dimension patrimoniale, juridique et fiscale. Et cette dimension humaine, relationnelle et psychologique est trop souvent négligée.

Selon Philippe Grodner, président du FBN France, « *il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer la transmission* ». Tous les dirigeants devraient commencer à penser à leur succession dès leur prise de fonction afin de mettre en place les bonnes pratiques et outils nécessaires pour la suite... Trouver le bon timing est important : il y a un vrai enjeu sur le moment de la transmission « *ni trop tôt, ni trop tard* ».

« *J'avais 36 ans, c'est jeune, et même si nous nous y sommes préparés pendant cinq ans, cette transition, c'était un sacré gage de confiance* », souligne Caroline Hilliet-Le Branchu.

Au sein du FBN, les membres initient une démarche de transmission sur sept à dix ans en moyenne, afin d'avoir le temps de structurer leur gouvernance et de mettre en place tous les outils nécessaires à une transmission réussie. Ils prennent ainsi une longueur d'avance !

« *De nombreux propriétaires d'entreprises familiales consacrent beaucoup de temps à l'entreprise et beaucoup moins aux questions familiales. Souvent, ils ont le sentiment qu'ils n'ont pas de problèmes et qu'il n'y a donc aucune raison de prendre le temps de discuter des questions familiales. Mais si vous n'y consacrez pas de temps, ou si vous ne le faites que lorsqu'un conflit survient, il est alors trop tard* », explique Farhad Forbes, co-président de Forbes Marshall Ingénierie Inde et président de Family Business Network International.

🕒 Engager toutes les parties prenantes et les intéresser au projet d'entreprise

La transmission ne doit pas être un sujet tabou au sein de la famille ou un sujet réservé à la génération aux commandes. Elle se prépare de façon concertée, à plusieurs niveaux : famille, actionnaires, entreprise. Il est essentiel d'associer toutes les parties prenantes (et toutes les générations) à ce processus pour en faire un projet commun, auquel chacun apporte sa contribution.

« *Sans cohésion familiale, la pérennité de l'entreprise est menacée* » : cette phrase résume bien l'importance d'engager toutes les parties prenantes pour créer un sentiment d'appartenance, un *affectio*.

L'engagement est toujours plus fort si l'on dispose d'une vision globale de l'objectif et que chaque partie prenante comprend pourquoi et comment contribuer au changement. Ainsi, à chaque génération, il est essentiel de prêter une attention particulière à cette dimension collective du projet familial, à sa raison d'être et à une articulation efficace avec les enjeux de l'entreprise. « *Un jour, mon petit-fils (14 ans) m'a demandé s'il pourrait être propriétaire d'une action de l'entreprise, j'en ai été particulièrement fier* », explique Jean-Eudes Tesson.



Jean-Eudes Tesson, dans les bras de son grand-père Jean, fondateur du groupe Tesson

Lorsque le choix du successeur est effectué, le dirigeant et le successeur doivent également continuer à fonctionner de manière inclusive et prendre en compte l'intégration de toutes les parties prenantes.

🕒 Structurer la gouvernance

Clé de voûte du processus de transmission, la gouvernance est un outil de performance et de pérennité. Elle permet d'organiser le plus en amont possible des règles, acceptées par tous, qui fixent le rôle et la place de chacun dans l'entreprise, le mode opératoire à adopter lors de certaines phases décisives, comme la transmission, et qui pourront ainsi favoriser une communication transparente et harmonieuse.

Selon Antoine Mayaud (AFM), « *succession et gouvernance sont intimement liées* ». L'ouverture de la gouvernance à une personne extérieure (Administrateur indépendant) s'avère également pertinente quelle que soit la nature des enjeux stratégiques abordés lors des conseils. Un administrateur indépendant apporte de l'objectivité, de la transparence, de la neutralité, et de l'écoute, en pondérant l'émotionnel.

🕒 Sensibiliser, former et intégrer les nouvelles générations

Les nouvelles générations sont l'avenir des entreprises familiales. Préparer l'avenir nécessite donc d'impliquer, au plus tôt, les plus jeunes. Cela nécessite de mettre en place de manière anticipée une formation et une intégration des nouvelles générations pour que le cap de la transmission soit franchi sereinement. La vocation transgénérationnelle des entreprises familiales porte en elle un défi de transmission et de renouvellement à relever à chaque génération autour d'une raison d'être.

Au cœur de ces problématiques de transmission, une attention particulière doit être portée aux nouvelles générations afin d'identifier avec objectivité et transparence celles et ceux qui auront les compétences, l'envie et la légitimité de contribuer à la pérennité de l'entreprise familiale et de donner un sens au projet entrepreneurial, familial et sociétal.

« Quand on associe tôt la nouvelle génération, elle se sent partie intégrante et loyale de la gouvernance familiale. On suscite des émotions fortes pour donner l'envie de la poursuite de l'œuvre familiale », indique le président d'un organe de gouvernance familiale, dans le Cahier du FBN France *La Gouvernance*.

🕒 Identifier le(s) successeur(s)

Si une majeure partie des dirigeants souhaitent organiser leur succession dans un cadre familial (58% des dirigeants d'entreprises familiales françaises souhaitent transmettre à la prochaine génération de la famille selon une étude PwC sur les entreprises familiales françaises), la réalité se révèle plus complexe. Ce n'est pas un chemin tout tracé !

Il n'est pas toujours facile de choisir dans son entourage familial celui ou celle qui sera le plus apte à reprendre le flambeau.

La nouvelle génération (NxG), quant à elle, n'envisage pas forcément de rejoindre l'entreprise familiale et préfère parfois vivre ses premières expériences, voire sa carrière, en dehors de l'entreprise familiale. « *Après une dizaine d'années passées à l'extérieur de l'entreprise, c'est moi qui suis allée voir mon père pour lui dire : je reviendrais bien* », nous raconte Caroline Hilliet-Le Branchu.

Il peut aussi y avoir des tensions, des personnalités et des visions/envies différentes, qui pèseront inévitablement dans le processus de transmission... Cependant, l'identification du successeur est une question fondamentale, et beaucoup d'interrogations surviennent en amont de cette étape chez le cédant : quels sont ceux susceptibles prendre la suite ? Ont-ils les compétences nécessaires ? L'appétence requise ? Comment choisir mon successeur parmi les potentiels candidats ? Doit-il être familial ou non ? Comment l'intégrer et le former ?

Des questions plus personnelles sont également à prendre en compte pour le cédant. Réfléchir à l'avenir qu'il souhaite pour lui et son entreprise familiale et prendre le temps de se poser les bonnes questions est tout aussi essentiel : « À quelle échéance je souhaite transmettre ? Suis-je prêt à me retirer définitivement de l'entreprise ? Quelles sont mes attentes envers mon successeur ?... »



Mathieu Grodner et Stéphanie Bujard ont succédé à leurs parents respectifs Philippe et Catherine, à la tête de Simone Pérèle®

Une fois les réponses apportées à ces questions, le dirigeant est en mesure de mieux identifier son repreneur au sein de la famille.

D'ailleurs, si l'on devait réunir quelques critères importants pour un successeur, nous en citerions trois :

1. Qu'il ait envie de reprendre le flambeau.
2. Qu'il ait l'âge de le faire à la date pressentie.
3. Qu'il dispose des compétences nécessaires (formation, expérience professionnelle) afin d'asseoir sa légitimité au sein de l'entreprise.

La compétence passe avant le lien familial : « *Ce qu'il faut à la tête d'une entreprise, c'est un entrepreneur, pas un héritier* », explique Cyril Camus.

Heureusement, on n'écarte plus les femmes de la liste des successeurs potentiels : « *Dans un métier pourtant très masculin, le plus dur pour moi ne fut pas d'être une femme mais d'être la fille de...* », souligne Céline Gris.



Céline Gris, présidente de GrisGroup

Il faut également prêter attention au « saut générationnel » : la transmission à la génération suivante est un moment fragile et important pour l'entreprise familiale. Des divergences de point de vue peuvent exister d'une génération à l'autre, mais aussi déboucher sur des perspectives constructives pour l'avenir de l'entreprise et du projet familial.

🕒 Communiquer

Quand il s'agit de la transmission d'une entreprise familiale, il est important de communiquer en famille. Cela permet, avant de parler de la transmission et de ses différentes étapes, d'obtenir l'adhésion de tous les membres. Ensuite, parler de la transmission ensemble, c'est une première étape qui va aider le cédant et sa famille à accepter l'idée que l'entreprise va être transmise. Pour ce faire, il est important de créer les conditions d'un réel dialogue entre les différentes générations.

Un outil de gouvernance idéal pour faciliter la communication au sein de la famille : la charte familiale. Engagement moral plus que juridique comme le pacte d'actionnaires, la charte familiale permet en effet

de poser les règles du jeu et les principes, de définir et de gérer les interactions entre famille, actionariat et entreprise. Elle va poser et énoncer avec clarté les fonctions, devoirs et responsabilités spécifiques que chaque membre de la famille s'engage à respecter. Chaque entreprise familiale a une histoire, des valeurs et une vision qui lui sont propres. Aussi chaque charte est-elle unique.

🕒 Se faire accompagner

Beaucoup de familles font le (bon) choix de se faire accompagner dans leur réflexion par des tiers de confiance, extérieurs à la famille. Cet accompagnement permet de prendre du recul par rapport à l'affect et l'émotionnel inhérents à toute relation familiale.

Bien souvent, au sein de ces familles, les nouvelles générations sont confrontées très tôt au sujet de la transmission, mais elles se posent fréquemment de nombreuses questions qui peuvent parfois être difficiles à formuler dans le cadre familial. Un accompagnement extérieur peut aider à en parler plus sereinement.

Pierre Bellon expliquait justement dans une interview du *Figaro* le 2 décembre 2013 : « *Je souhaitais que l'un de mes quatre enfants me succède à la présidence du groupe Sodexo. Ne voulant pas faire le choix moi-même, je leur ai demandé de mettre en place un processus afin de déterminer celui qui me succédera. Ils se sont réunis régulièrement avec un conseil extérieur pour échanger. Ils se sont décidés d'un commun accord.* »

L'accompagnement extérieur permet aussi d'instaurer le dialogue entre les différentes générations, de faire ressortir en toute objectivité les axes de convergence et de divergence et in fine de contribuer à rapprocher les membres. L'objectif est d'identifier les envies, les compétences, la légitimité de chacun, afin que chacun trouve son rôle et sa place. La transmission est un projet commun, et tous les membres y ont un rôle à jouer.

🕒 Organiser en parallèle la transmission juridique et fiscale

Transmettre une entreprise aujourd'hui en France n'est pas facile, c'est une opération complexe qui prend du temps. En plus de l'humain, de l'affect, de l'émotionnel inhérents à chaque famille, les difficultés sont également juridiques, financières et fiscales : un volet plus technique, qu'il est difficile de maîtriser dans son ensemble et dont le timing est important.

Si la transmission est bien préparée en amont, différents dispositifs comme le pacte Dutreil peuvent alléger la fiscalité. Et ce serait dommage de ne pas en profiter en s'y prenant mal ou trop tard. C'est pourquoi il est important de se faire accompagner sur ces sujets juridiques et fiscaux. Avocats, notaires, experts comptables... permettront au dirigeant de préparer sereinement sa transmission et de se concentrer sur d'autres aspects de celle-ci. Il n'est en effet pas facile d'être sur tous les fronts !

Il est aussi conseillé de rejoindre des réseaux ou clubs de pairs pour échanger sur des problématiques communes : l'échange d'expériences sur des sujets importants comme celui de la transmission est une vraie source d'inspiration.



Fabrice Krenken et sa fille Pennine, Les Confitures du Climent

🕒 Savoir lâcher prise

La transmission est également complexe d'un point de vue psychologique pour le dirigeant. Transmettre son entreprise est souvent vécu comme une « fin », et nombreux sont ceux qui attendent le dernier moment pour passer la main. Pourtant, une transmission réussie nécessite une préparation bien en amont à différents niveaux... dont psychologique. Lâcher son entreprise quand on y a investi beaucoup de temps, d'énergie et de moyens n'est pas chose facile.

Mais après avoir répondu OUI à la question : « Suis-je sûr de vouloir transmettre ? », il convient de préparer l'après. « Que vais-je faire ? Quels sont mes projets ? Qu'ai-je envie d'accomplir ? » sont autant de questions que le dirigeant doit avoir travaillées avant son départ pour s'y consacrer plus sereinement le moment venu...

« Dans une entreprise, il faut un seul patron, c'est pour cela qu'à la prise de fonction de mon fils j'ai préféré partir pendant six mois », nous raconte Philippe Grodner. Un passage de relais ou de flambeau symbolique permet d'acter plus officiellement cette transition : remise des clés, transmission du bureau, passage de témoin...

Comme nous l'avons vu dans les précédents portraits d'entreprises, chaque entreprise familiale est unique, chaque famille l'est tout autant, avec ses valeurs, son histoire, ses projets... Ainsi, aucune transmission ne ressemble à une autre, et il n'existe pas de recette miracle. Pour autant, certaines bonnes pratiques ont fait preuve de leur efficacité pour mener à bien une démarche de transmission. À chaque famille d'y puiser celles qui lui conviendront le mieux pour se développer et passer le cap des générations !



Conclusion

À l'heure où la plupart des entreprises mettent en avant les valeurs qui structurent leurs actions, à l'heure où chacune s'évertue à décrire la responsabilité sociale et sociétale qu'elle fait sienne, on ne peut que se réjouir quand ces valeurs et responsabilités sont affirmées, pratiquées, déclinées et transmises, pour un futur durable, au lieu de constituer des éléments de langage.

Alors, si la famille incarne encore une structure bienveillante d'apprentissage et de transmission, l'entreprise familiale – à condition que la famille qui la gouverne y imprime ses valeurs familiales propres – constitue sans doute un terreau fécond pour développer des valeurs d'entreprise réelles et favoriser un développement véritablement durable.

Le premier élément de cette durabilité, c'est bien sûr que l'entreprise elle-même dure, face à un environnement concurrentiel de plus en plus complexe, mais aussi face à son propre enjeu de survie : la transmission, dont le principal défi est avant tout humain.

Il est singulier de voir que l'on retrouve là les mêmes caractéristiques que celles qui constituent le socle de Réseau Entreprendre® : « *L'important, c'est la personne.* » Et, avec ce respect de la personne, l'attention portée à la bienveillance à travers tout le cycle de l'accompagnement.

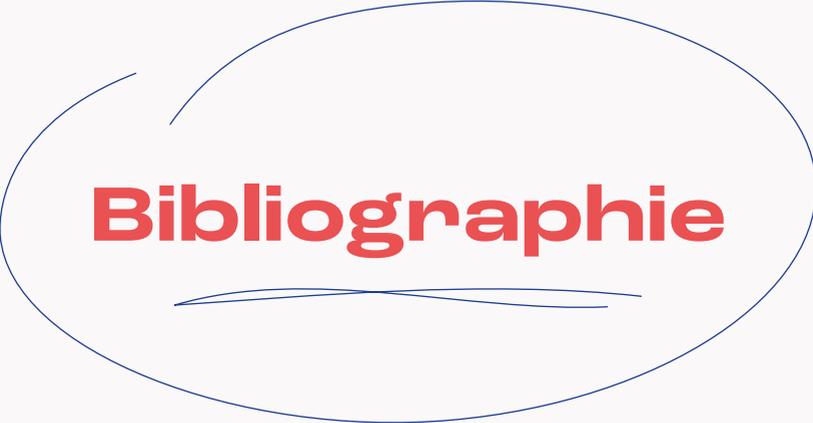
Cet accompagnement, ce besoin d'un conseil dépassant le cadre de la famille, plusieurs fois exprimé lors de mes entretiens avec les dirigeants des entreprises familiales, peut paraître surprenant, tant l'image que l'on en a est parfois celle d'un univers clos. Or, on y retrouve le besoin d'un apport intellectuel externe, le désir d'un échange avec des pairs, que ce soit dans leurs organes de gouvernance ou via des structures de type associatif, comme le FBN ou Réseau Entreprendre®, où l'on peut cultiver la discrétion tout en souhaitant échanger, partager, réfléchir hors du cercle habituel.

À l'occasion de deux réunions des présidents des associations du Réseau Entreprendre®, j'ai eu la chance et l'honneur de déjeuner à la table d'André Mulliez. Je me souviens de sa manière d'illustrer une autre des valeurs qu'il assignait à notre mouvement : la réciprocité. « *La réciprocité, ça n'est pas rendre à celui qui t'a donné, car sinon tu n'es qu'un cul-de-sac ! Mais si ce que tu as reçu, tu le transmets à un autre, tu deviens le maillon d'une chaîne.* »

En lançant Nord Entreprendre, André Mulliez voulait participer au développement de l'entrepreneuriat sur son territoire, et de lui vient notre devise : « *Pour créer des emplois, créons des employeurs.* »

Parce qu'en leur sein, elles transmettent ce goût de l'entrepreneuriat et veillent à faire de leurs héritiers des entrepreneurs, les personnes que j'ai rencontrées sont elles aussi les maillons d'une chaîne qui contribue au développement d'un entrepreneuriat responsable et bienveillant. Je les remercie pour la richesse et la sincérité de nos échanges, je les remercie pour leur confiance. Durant cette exploration, je me suis presque senti, pour un temps, faire partie des maillons...

Au terme de ce travail, je suis convaincu que le futur de la société durable que nous appelons de nos vœux se réalisera en insufflant l'esprit des entreprises familiales dans toutes les entreprises.



Bibliographie

- ☑ Allegretti Carl - Deloitte : *Enjeux et occasions pour les sociétés privées* - Édition pour les entreprises familiales (2018)
- ☑ Allegretti Carl - Deloitte : *Entreprises familiales, objectifs à long terme, dynamique à court terme* (2019)
- ☑ Allouche José et Amman Bruno : « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale » – *Revue française de gestion* n°141 (2002)
- ☑ Allouche José, Amman Bruno et Garaudel Pierre : « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en Bourse et du degré de contrôle actionnarial » – *Journal de l'entreprise familiale* (octobre 2007)
- ☑ Bernard Christophe - KPMG et EFB : *European Family Business Barometer* (2015)
- ☑ Bernard Christophe et Casado Jesus - KPMG et EFB : *La croissance cachée des entreprises familiales* (2016)
- ☑ Bouweraerts Jonathan et Colot Olivier - Université de Mons : « Performance des firmes et propriété familiale, une approche comptable » - *Revue de sciences de gestion* (décembre 2013)
- ☑ CCI Entreprendre : *Panorama de l'entrepreneuriat en France* (2016)
- ☑ Charlier Patrice - EM Strasbourg : *Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales en Europe* (2008)
- ☑ Dumas Jean-Claude : *Les dirigeants d'entreprises familiales de 1970 à 2010* – Presses de Sciences Po, n°114 (2012)
- ☑ Hannach Meriem - Université d'Avignon : *La régénération stratégique de l'Entreprise Familiale : le cas des entreprises multigénérationnelles* (octobre 2015)
- ☑ Hirigoyen Gérard : *Entreprises familiales, défis et performances* – Economica (2014)
- ☑ IFC - Banque Mondiale : *Manuel de gouvernance des entreprises familiales* (2018)
- ☑ Institut Montaigne et ASMEP ETI : *Vive le long terme : les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi* (septembre 2013)
- ☑ Institut Montaigne et METI : *ETI, taille intermédiaire, gros potentiel* (janvier 2018)
- ☑ Klerk Eugène - Crédit Suisse Research Institute : « *The Family 1000 - Post the Pandemic* » (septembre 2020)
- ☑ Lefebvre Vincent - Audencia Business School : *Livre blanc sur l'entrepreneuriat familial* (2016)
- ☑ Lobet Delphine - INRS Montréal : *La survie des entreprises familiales en statistique : une illusion bibliographique* (juin 2011)
- ☑ Mayaud Antoine : *Entreprendre en famille* (juin 2019)
- ☑ Meddeb Yosra - Université de Pau : *L'influence du système de gouvernance de l'entreprise familiale sur sa performance sociétale* (2021)
- ☑ METI : *Les ETI, moteurs de l'emploi dans les territoires* (2018)
- ☑ METI et Equanity : *Les ETI : Engagées par nature* (juillet 2021)
- ☑ METI et Mawenzi Partners : *Cartographie des ETI de France* (janvier 2021)
- ☑ Nougien Claude et Vaspart Michel : *Moderniser la transmission d'entreprise en France* – Rapport au Sénat (février 2017)
- ☑ PWC : *Family Business Survey 2021 : Croissance et résilience au temps de la pandémie*
- ☑ Tourdjmann Alain et Le Dret Thomas : *BPCE L'Observatoire - La cession-transmission des entreprises en France* - Bilan 2016 (mai 2019)
- ☑ Zervudacki Denis : *Dictionnaire amoureux de l'entreprise et des entrepreneurs* – Plon (2021)

LES ENTREPRISES FAMILIALES, des aventures humaines qui font grandir les territoires

Les entreprises familiales sont-elles plus performantes, plus soucieuses de leur environnement et pourquoi ? C'est la question à laquelle répond Bertrand Louapre : après avoir défini ce qui caractérise l'entreprise familiale, il analyse leur impact économique notamment en faveur du développement territorial et de l'emploi.

Une vingtaine d'entrepreneurs ont accepté de témoigner de leurs expériences respectives, dont l'Association Familiale Mulliez (AFM), Simone Pérèle®, la Conserverie La Belle-îloise ou encore les groupes Tesson, Fayat, ou Dubreuil...

Analysant leurs pratiques, les succès rencontrés, Bertrand Louapre montre que leurs valeurs et leur organisation spécifique confèrent à ce type d'entreprise des avantages concurrentiels dont elles savent tirer parti pour mener des stratégies originales gagnantes.

Des réussites qui ne sont durables que si la gouvernance des actionnaires et celle de l'entreprise vont dans le même sens. Là encore l'entreprise familiale fait preuve d'une agilité qui devrait inspirer toutes les organisations.