



Évelyne, Roland, Romain et Roland Gomez, les quatre actionnaires du groupe Proman.

LES SECRETS DE LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

➤ Dans l'ombre de la start-up nation, il existe un pan de l'économie souvent oublié. Pourtant les entreprises familiales, par leur fonctionnement, véhiculent des valeurs humaines qui leur permettent de franchir les crises et de faire preuve de davantage de résilience que les entreprises qui ne sont pas gérées en famille.

En juin 2017, le président Emmanuel Macron, en visite sur le salon Viva Tech de Paris, faisait l'éloge de la France hyper innovante et terminait son intervention en appelant de ses vœux la naissance d'une «start-up nation». Si, malgré les crises, les montants des levées de fonds ne cessent de croître, en France et en Paca, le phénomène des entreprises agiles, au développement fulgurant et capables d'innover, ne doit pas masquer une autre réalité, bien ancrée dans l'histoire : les entreprises familiales. Celles-ci représentent 83 % des sociétés de l'Hexagone, dont 75 % sont des PME et près de 50 % des ETL, selon une étude conjointe menée en début d'année par le réseau Family Business Network (FBN), Adrien Stratégie et le Meti. Au FBN, l'âge moyen des entreprises est ainsi de 80 ans, soit plus de trois générations, et un quart d'entre elles sont même centenaires. Difficile de parvenir à des âges aussi respectables sans avoir subi et franchi de multiples crises de toutes natures, ce qui, déjà, suffit à montrer la résilience de ce type d'organisation. Rappelons qu'en France la durée moyenne de vie d'une entreprise classique est estimée à 20 ans.

UN PROJET À LONG TERME

Si la définition légale de l'entreprise familiale n'existe pas en France, cette notion est en général utilisée pour décrire une entreprise dans laquelle la famille détient une part importante du capital ou exerce une influence notable sur la gouvernance et la direction, même s'il ne s'agit que de la toute première génération de dirigeants. Qu'est-ce qui caractérise une entreprise familiale ? Pour Florent Noiray, directeur général du groupe de BTP niçois Spada (135 collaborateurs ; CA : 17 millions d'euros), la réponse est dans le long terme. « Dans les entreprises familiales, on a parfois une logique qui va au-delà de l'idée de rentabilité, on travaille plutôt sur les valeurs, le capital, la transmission, une volonté de continuité, de bien-être des salariés », commente-t-il. Un avis partagé par Philippe et Cristelle Gervais, président et directrice générale de la société varoise CashMag (135 salariés ; CA : 20 M€), spécialiste des solutions d'encaissement (monnayeurs, logiciels d'encaissement...) qui confirment ainsi : « Le management et l'approche sont dif-

férents entre des entreprises familiales et des sociétés qui ont ouvert leur capital à des fonds. Notre vision est notamment différente parce que nous nous projetons sur le long terme, alors que les fonds ont une problématique de bilan, de retour sur investissement ». Même état d'esprit pour Roland Gomez, aujourd'hui président de l'entreprise Proman (CA : 3,8 M€ ; 4 000 salariés), basée à Manosque, créée par son père Roland et sa mère Évelyne. « Pour nous, une entreprise, c'est le bon sens. Ce ne sont pas des chiffres qui tournent sur Excel. Toute la différence est là. Nous ne travaillons pas pour un résultat à court terme. Dans le secteur de l'intérim, une entreprise de notre taille, 100 % familiale, cela n'existe pas en Europe et c'est notre force ». De son côté, pour Richard Daher, président du conseil d'administration de Fondaber, fonds de dotation initié par la famille Daher et délégué régional du Family Business Network Méditerranée, cette question de projection sur le temps long est même l'opposition fondamentale qui différencie les entreprises familiales des autres. « La pression n'est pas la même. Nous ne sommes pas cotés en Bourse, nous n'avons pas de compte à rendre, à court terme, à des actionnaires. Quand les choses ne vont pas, nous nous adaptons et nous pouvons ainsi, si cela s'avère nécessaire, arrêter de verser des dividendes aux actionnaires familiaux ». Au sein du groupe Ippolito (940 collaborateurs, CA 2022 : 244 M€) basé à Villeneuve-Loubet et créé en 1968, l'indépendance de l'entreprise familiale favorise la diversification. « Ce qui est aussi intéressant c'est qu'une entreprise familiale compte des actionnaires familiaux, avec des profils et des intérêts différents et qu'il est ainsi plus facile de se diversifier, même si la diversification ne porte pas forcément ses

Florent Noiray est directeur général du groupe Spada.



fruits les deux ou trois premières années. On ne le fait pas pour gagner de l'argent dès les premières années mais pour se positionner, dans une vision à long terme, de pérennité», détaille Pierre Ippolito, directeur général du groupe. Après l'automobile, son métier historique (avec Azur Trucks), l'industrie, le tourisme et l'immobilier, le groupe familial azuréen lance ainsi une nouvelle branche dédiée à la valorisation des déchets et à la production d'énergie.

ASSURER LA COHÉRENCE DE L'ACTIONNARIAT

En revanche, pour parvenir à cette unité, en fonction du nombre d'actionnaires familiaux et de leur éloignement les uns des autres, il est nécessaire de mettre en place une gouvernance très structurée. «Au sein du groupe équipementier industriel Daher (12 000 salariés ; CA : 1,3 Md€), qui a vu le jour en 1862, il existe 450 actionnaires familiaux. Nous nous devons de fournir de l'information très régulièrement à l'ensemble de la famille. Il faut organiser des rencontres entre les différents actionnaires familiaux. Quand ces derniers ne se parlent pas ou sont peu intéressés par l'entreprise et son évolution, alors les problèmes et les conflits familiaux peuvent survenir».

Si les difficultés surviennent rarement à la deuxième génération, celles-ci arrivent souvent aux suivantes, quand les descendants se multiplient. Du côté de l'entreprise marseillaise Milhe et Avons (100 salariés ; CA : 45 M€), spécialisée dans la fabrication d'emballages et sacs publicitaires personnalisables pour les métiers du commerce et créée en 1876 par l'arrière-arrière grand-mère des actuels dirigeants, Thomas et Olivier Milhe, l'actionnariat est aujourd'hui de huit personnes. «Nous sommes la première génération où nous sommes aussi nombreux. Afin de maintenir la cohésion familiale, nous avons mis en place un conseil de surveillance qui réunit l'ensemble des actionnaires. La stabilité est primordiale. Nous devons de l'information, de l'échange aux autres. Il y a clairement deux profils d'actionnaires : ceux qui sont éloignés de l'entreprise, car ils ont d'autres métiers et ceux qui connaissent la société, notamment pour y avoir occupé différents postes. Nous réunissons tout le monde deux fois par an et, fort heureusement, nous nous entendons tous très bien», détaille Thomas Milhe.



Il y a 10 et 3 ans, Antoine et Marianno Gervais ont rejoint l'entreprise familiale dirigée par leurs parents, Philippe et Cristelle Gervais.

Cette unité familiale, essentielle à la stabilité de l'entreprise, est également primordiale pour Marie-Eva, Nicolas et Bertrand Swaton, qui dirigent le groupe d'assurances Eurosud Swaton, créé en 1971 par leur père, Jean-Yves. «Nous partageons beaucoup de choses en dehors du bureau. C'est un lien naturel, pas imposé. Il est essentiel d'être en phase, d'avoir une très forte confiance et d'être sur la même cadence. Nous nous devons d'avoir une vision commune», commente Bertrand Swaton.

RÉACTIVITÉ, AGILITÉ ET CAPACITÉ DE DÉCISION

Ainsi, quand les relations sont fluides, l'entreprise familiale dispose d'une capacité de réactivité et d'agilité inégalée, comme le fait remarquer Roland Gomez. «Nous sommes aujourd'hui un groupe de près de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, détenu par quatre actionnaires, mes parents, mon frère et moi. Nous n'avons pas à présenter nos décisions à un board. Nous avons ainsi une capacité de réaction extraordinaire». «Clairement, nous n'aurions pas pu faire ce que nous avons fait, nous n'aurions pas pu investir autant en R & D si nous n'avions pas eu notre liberté intellectuelle et économique. Les financiers que nous avons interrogés nous ont à chaque fois déconseillé les opérations de rachat que nous envisagions, en raison d'un risque financier jugé trop élevé. Aujourd'hui, nous en sommes à 26 opérations de reprise bouclées et CashMag s'appuie sur un réseau de 15 sociétés sœurs», confirme Cristelle Gervais de CashMag.

Pour Solène Roelands, qui dirige aujourd'hui la Chocolaterie de Puyricard (130 collaborateurs ; CA : 12,2 M€), créée par son grand-père, l'entreprise familiale a également, par sa nature, une plus forte capacité à fédérer et à fidéliser ses salariés. «Les collaborateurs sentent qu'ils appartiennent à quelque chose de plus que dans un groupe simplement dirigé par des fonds. Nous travaillons avec l'instinct, avec l'émotion, nous ne nous contentons pas de regarder des chiffres. Quand nous traversons des crises, nous

pouvons alors compter sur les salariés. Ils font front pour sauver l'entreprise. Ainsi, pendant la crise sanitaire du Covid-19, la Chocolaterie n'a fermé que quinze jours et a continué à produire et à vendre pour la période de Pâques.»

FIDÉLISER LES ÉQUIPES

Cristelle Gervais de CashMag ajoute : «Nous faisons en sorte que nos salariés soient bien. Ils ont la même couverture sociale que nous. Nous remboursons leurs trajets domicile-travail, nous leur procurons même des logements de fonction pour pallier certaines difficultés locales à se loger. Nous sommes dès lors beaucoup plus sensibles aux réactions de nos collaborateurs et nous, qui avons repris un certain nombre de sociétés, nous avons pu constater que c'était différent ailleurs.»

Réactivité, indépendance financière, soutien des collaborateurs, autant d'éléments qui permettent ainsi aux entreprises familiales de surmonter les crises. Toutefois, les capacités d'investissement de ces entreprises, limitées aux capitaux de leurs actionnaires, sont souvent plus réduites.

«Si nous ne souhaitons pas ouvrir le capital de nos entreprises, nous avons en effet moins de capacité à investir que d'autres. Nous ouvrons une boutique et nous attendons que cet investissement devienne rentable avant de passer à la suivante. Du coup, cela nous contraint à bien réfléchir à nos prises de risque», précise Solène Roelands de la Chocolaterie de Puyricard. «C'est la force et la faiblesse de l'entreprise familiale. Tout l'argent gagné est réinvesti dans la société, dans les machines, dans l'humain. Il y a quelques années, nous avons racheté une entreprise et nous avons absorbé les remboursements, mais si demain nous voulons réaliser une acquisition à 15 ou 20 millions d'euros, il nous faudrait sûrement ouvrir le capital», confie de son côté Daniel Note, qui dirige la société Laphal, sous-traitant de l'industrie pharmaceutique (240 salariés ; CA : 43 millions d'euros) basée à Allouach, créée en 1972 par son père Druon Note. L'entreprise compte six actionnaires familiaux. Même son de cloche pour Benjamin Chamla, qui dirige avec son frère Clément l'entreprise MGM (43 salariés ; CA : 15 millions d'euros), fabricant et distributeur de jouets, créée en 1957 par leur grand-père Clément. «Les possibilités de croissance accélérée sont en effet limitées. Nous avons

TRANSMISSION : UN PASSAGE DE FLAMBEAU À RISQUE

Passer la main de son entreprise à ses enfants est un exercice plus périlleux qu'on ne le pense. En France, le taux de transmission intrafamilial se situe à peine entre 14 % et 20 %. Pour Alexandre Leroy, ingénieur patrimonial senior au sein de la banque privée du Crédit Agricole Alpes Provence, l'opération comprend des aspects techniques, financiers mais également psychologiques. «Il faut prendre de la hauteur et trouver un équilibre entre ancienne et nouvelle génération. Ce sont des sujets auxquels il faut réfléchir au moins cinq ou six ans avant le passage de relais.» Un point de vue confirmé par Laurence Fréche qui codirige avec son frère Eric, l'entreprise FLS (ex-Frèche Location), créée par leur grand-père : «On ne transmet qu'une seule fois dans sa vie et il n'est pas question de se tromper. Il faut parler avec les nouvelles générations afin de connaître leurs motivations, si elles ont envie de reprendre l'entreprise ou pas. La transmission, c'est la réussite d'une vie». Pour cela le dirigeant doit jouer avec tact afin que l'entreprise soit séduisante aux yeux de ses enfants, tout en leur laissant la liberté de choix. «Nous avons souvent vu des parents qui se sentaient obligés de transmettre à leurs enfants et cela faisait des malheurs des deux côtés. Nous

avons un discours de liberté avec nos enfants, nous ne voulons pas que la succession soit automatique et, si aujourd'hui ils travaillent avec nous, c'est parce qu'ils l'ont souhaité», commente Cristelle Gervais, directrice générale de CashMag. Bien sûr, in fine, demeure la question de la compétence des nouvelles générations. Alexandre Leroy conseille de laisser les enfants acquérir une expérience de plusieurs années en dehors de l'entreprise avant de revenir prendre la suite. Mais parfois, il convient également de laisser la place à un directeur extérieur à la famille, comme c'est le cas pour l'entreprise grassoise Robertet (2123 salariés - CA : 703 millions d'euros), dont Jérôme Bruhat, ex-dirigeant de L'Oréal, a pris la direction générale en 2022. «Nommer pour la première fois une personne extérieure à la famille Maubert, c'est une révolution pour la société familiale et indépendante que nous sommes. Néanmoins, il s'agit d'éviter peut-être une certaine «consanguinité». Nous avons besoin d'un regard extérieur et nous attendons d'un nouveau directeur général, des structures pour mieux essorer tout ce que nous avons mis en place», explique Olivier Maubert, directeur de la division armes, santé et beauté de l'entreprise Robertet, créée en 1850.

connu une forte progression avec notre marque de véhicules télécommandés, Turbo Challenge. Adossés à un fonds, nous aurions sans doute déployé la même stratégie simultanément sur plusieurs de nos marques. Mais nous devons être vigilants à la pérennité de l'héritage qui nous a été transmis. Nous ne pouvons pas prendre les mêmes risques que si nous dirigeons une entreprise que nous aurions nous-mêmes créée. On dit souvent la première génération crée, la seconde développe et la troisième détruit. Nous ne souhaitons pas être la génération qui va planter l'entreprise familiale...», souligne-t-il avec humour. Dotées d'une croissance modérée, les entreprises familiales parviennent toutefois à surmonter les crises et peuvent s'enorgueillir d'une moyenne d'âge, qui a de quoi faire pâlir les pépites et autres start-up qui, trop souvent, ne se révèlent finalement que des feux de paille.

Didier Gazanhes



« Quand les actionnaires familiaux ne se parlent pas, les conflits peuvent survenir. »

Richard Daher, allié régional du Family Business Network



Solène Roelands, présidente de la Chocolaterie Puyricard.