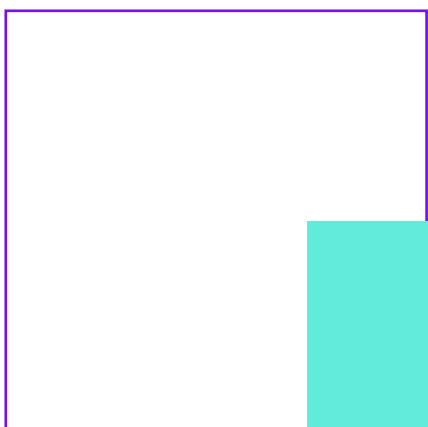


Gouvernance des ETI : qui décide vraiment aujourd'hui ?

Enquête auprès de dirigeants d'ETI
sur l'élaboration des décisions dans un
environnement complexe, de transmission
et d'accélération des transformations



Summary



04
Edito
KPMG en France

06
Edito
MEDEF

08
Les 5 grands enseignements

10
Gouvernance et décisions au sein des ETI : 3 chiffres clés

Présentation des entreprises et interviews des dirigeants 13

BARON (GROUPE)

14

Calais,
Pas-de-Calais,
Hauts-de-France



Stéphanie Baron
Directrice générale

BODEMER (GROUPE)

18

Saint-Brieuc,
Côtes-d'Armor,
Bretagne



Manon Daher
Vice-présidente
et Directrice générale

CANDOR (GROUPE)

22

Val-de-Reuil,
Eure,
Normandie



Jean-Philippe Daull
Président-directeur général

CAP INGELEC

26

Mérignac,
Gironde,
Nouvelle-Aquitaine



Matthieu Calès
Président-directeur général

EUROGERM

30

Saint-Apollinaire,
Côte-d'Or,
Bourgogne-Franche-Comté



Jean-François Honoré
Président

GROUPE DUVAL

34

Paris,
Île-de-France



Pauline Boucon Duval
Directrice générale

KING JOUET

38

Voiron,
Isère,
Auvergne-Rhône-Alpes



Coralie Gueydon
Directrice générale adjointe

LIÉBOT (GROUPE)

42

Les Herbiers,
Vendée,
Pays de la Loire



Patrice Bondy
Directeur général

RELAIS VERT (GROUPE)

46

Carpentras
Vaucluse,
PACA



Jérémie Ginart
Président

SERMES

50

Dachstein,
Bas-Rhin,
Grand-Est



Anne Réol Schmittheisler
Directrice générale

54
Présentation
KPMG en France

56
Présentation
MEDEF

60
Co-auteurs et experts de l'étude

66
Remerciements



Décider pour durer

Dans une ETI, les décisions engagent l'avenir. Celui de l'entreprise, de ses collaborateurs, de son écosystème et parfois même de son territoire.

Les dirigeants d'ETI savent mieux que quiconque ce que décider pour durer veut dire. Parce que leur actionnariat est familial dans la majorité des cas. Parce qu'elles sont tournées vers le long terme. Parce qu'elles comptent en décennies, voire en générations.

À quelques mois d'échéances importantes pour notre pays, KPMG en France a une fois encore voulu mettre à l'honneur ces entreprises, dont il est toujours bon de rappeler la place essentielle qu'elles occupent dans notre économie. Car ces 6 800 ETI représentent à elles seules 25% de l'emploi salarié, 26% de l'investissement privé et 33% de nos exportations. Et au-delà de ces quelques chiffres, rapportés à leur taille, elles sont les entreprises les plus contributrices dans les territoires où elles sont implantées, en matière d'emploi et de fiscalité locale notamment, mais pas seulement.

Cette réalité mérite d'être davantage connue et reconnue dans le débat public. Car, si nous voulons préserver notre modèle économique et social, si nous voulons renforcer notre souveraineté industrielle, si nous voulons voir davantage de PME devenir des ETI, nous devons collectivement leur offrir un environnement propice à leur développement.

Tout change.

C'est précisément parce que cet environnement s'est profondément transformé que KPMG en France, en partenariat avec le MEDEF, a souhaité consacrer cette étude à la gouvernance des ETI.

À quoi tient cette évolution ?

Principalement à trois facteurs :

- Les dirigeants d'ETI doivent désormais conduire simultanément plusieurs transitions majeures, qu'elles soient environnementales, énergétiques, numériques ou sociétales. Cette accumulation d'enjeux complexifie mécaniquement les décisions à prendre, tant par la diversité des paramètres à intégrer que par leur caractère souvent interdépendant. Le tout, à une vitesse jusqu'alors inédite.
- Les ETI, au même titre que d'autres catégories d'entreprises, sont confrontées à un nombre grandissant de normes, tant au niveau national qu'europpéen, caractérisées par leur technicité, leur potentielle instabilité et parfois leur manque de lisibilité (voire leur incohérence les unes par rapport aux autres). Cette situation renforce les exigences de conformité et accroît le niveau de risque associé à la prise de décision.
- Le nombre et la diversité des parties prenantes impliquées dans l'élaboration des décisions se sont accrus. En interne, les équipes de direction se sont étoffées et spécialisées, intégrant de nouvelles fonctions (DAF, DRH, RRSE, DSI, data, innovation, compliance...). En externe, les dirigeants interagissent de plus en plus avec des administrateurs indépendants, des investisseurs, des partenaires financiers et divers conseils. Parallèlement, les instances de gouvernance se multiplient (conseils d'administration, comités spécialisés, dispositifs de surveillance), contribuant à structurer davantage les processus de décision.



Et en toile de fond, un phénomène vient renforcer cette évolution : celui du renouvellement générationnel des dirigeants d'ETI, qu'on peut appeler la « Relève » ou la « Grande Transmission », et qui va voir une ETI sur deux être transmise ou cédée d'ici les dix prochaines années. Derrière ce fait sociologique, qui voit arriver à la tête de ces entreprises de nouveaux dirigeants, souvent porteurs d'une culture plus collaborative et d'une envie plus forte de collégialité en matière de décision, se joue aussi un enjeu patrimonial : celui de la continuité des centres de décision en France et dans nos territoires. À cet égard, préserver les dispositifs qui facilitent ces transmissions, à commencer par le Pacte Dutreil, constitue un enjeu majeur.

Mais une chose reste immuable.

Car, lorsqu'il s'agit d'une décision stratégique, reste toujours un moment où le dirigeant d'ETI se retrouve seul face à sa responsabilité. C'est lui qui arbitre. C'est lui qui assume les conséquences de la décision prise.

C'est cette apparente contradiction qui est au cœur de cette étude que nous vous proposons aujourd'hui. Et c'est peut-être là que réside la plus grande évolution de la gouvernance des ETI. Le dirigeant n'est plus seulement celui qui sait décider grâce à son expérience ou à son intuition. Il doit devenir celui qui construit une organisation capable d'éclairer son jugement, de confronter les points de vue, d'exprimer les désaccords utiles et, finalement, d'augmenter les chances que les bonnes décisions soient prises.

Bille en tête, nous avons voulu comprendre comment cette évolution se traduit concrètement sur le terrain. Et pour ce faire, nous avons donné la parole à dix dirigeantes et dirigeants d'ETI, cinq femmes et cinq hommes, issus de dix régions françaises et de dix secteurs d'activité différents. Ensemble, ils dirigent en moyenne depuis moins de 6 ans des entreprises majoritairement familiales, âgées en moyenne de 84 ans, réalisant près de 486 millions d'euros de chiffre d'affaires, employant plus de 1 900 collaborateurs et implantées dans des villes comptant en moyenne 31 000 habitants.

Leur point commun ne tient pas au mode de gouvernance qu'ils ont adopté. Il tient à une ambition partagée : faire durer leur entreprise. La transmettre à la génération suivante, la céder dans les meilleures conditions ou simplement la rendre plus solide encore qu'ils ne l'ont trouvée.

C'est à ces femmes et à ces hommes, ainsi qu'à celles et ceux qui les entourent, que cette étude rend hommage. À travers dix parcours, elle a pour ambition de montrer que la gouvernance n'est pas seulement une affaire d'organigrammes. Elle est d'abord l'art d'organiser un collectif dont l'objectif principal est d'assurer la pérennité de l'entreprise.



**Axel
Rebaudières**
Directeur général
KPMG en France



**Georges
Maregiano**
Associé
Directeur National
du Marché ETI
KPMG en France



Décider vite dans un monde complexe



Patrick Martin

Président du MEDEF

Mouvement
des **Entreprises**
de **France**



Décider vite dans un monde complexe : le défi des ETI et la mission du MEDEF, à leurs côtés.

Elles sont moins de 7 000 en France, mais représentent un quart de l'emploi salarié, un tiers de nos exportations et près d'un quart des dépenses de R&D des entreprises. Souvent familiales et implantées au cœur de territoires ruraux et de villes moyennes, elles investissent, innovent, forment et font vivre un tissu de fournisseurs et de sous-traitants. Elles sont le cœur de notre économie.

Je parle bien évidemment des ETI si chères au MEDEF, véritables moteurs de notre souveraineté, du dynamisme des territoires, de la prospérité du pays et de son influence dans le monde.

Leur force, c'est leur adaptabilité, et celle-ci réside en grande partie dans l'organisation même de leur gouvernance.

Grâce à des dirigeants proches du terrain, les ETI savent arbitrer, s'adapter et se transformer rapidement. Cette agilité est un avantage décisif alors que les défis se multiplient. C'est l'un des grands enseignements de notre étude réalisée avec KPMG, intitulée : Gouvernance des ETI : qui décide vraiment aujourd'hui ?

Transitions énergétique, environnementale et numérique, fracturations géopolitiques, inflation normative, exigences de reporting, nouvelles attentes des salariés et de la société : les dirigeants d'ETI doivent intégrer simultanément des contraintes toujours plus nombreuses, et parfois même contradictoires.

La fabrique de la décision se transforme donc. Les équipes de direction se renforcent, les gouvernances se structurent, les expertises internes et externes se multiplient. Chacun apporte un regard, une compétence et parfois la dose de contradiction nécessaire à l'obtention d'un choix réfléchi. Une bonne décision est rarement solitaire dans sa préparation : elle doit être éclairée, confrontée et éprouvée.

Si les discussions sont collégiales, à la fin, il faut trancher, seul. Une décision stratégique engage toujours une personne : le dirigeant ou la dirigeante qui en assume le risque, la responsabilité et les conséquences. Plus l'environnement devient complexe, plus sa capacité à discerner, arbitrer et entraîner devient déterminante.

C'est précisément pour accompagner cette responsabilité que le MEDEF a créé en 2017 le Club Proscenium-ETI. Présidé par Boris Derichebourg, il rassemble plus de 350 dirigeants d'ETI.

Proscenium-ETI leur offre un cadre de confiance pour confronter leurs analyses entre pairs, prendre du recul et dialoguer avec des personnalités économiques, sociales et politiques de premier plan. Non pour décider à leur place, mais pour leur permettre de mieux décider.

Cette initiative s'inscrit dans une ambition plus large, au cœur des priorités du MEDEF : mieux faire entendre leurs propositions, renforcer leur influence, développer des initiatives dans nos territoires et défendre un modèle entrepreneurial fragilisé par l'instabilité fiscale et réglementaire.

La France a besoin de préserver ses ETI, mais aussi d'en faire naître davantage. Nous devons permettre à nos PME de grandir et à nos ETI de devenir des championnes internationales sans perdre ce qui fait leur force : leur agilité, leur ancrage, leur vision de long terme et leur capacité à décider.

Car, dans un monde incertain, la souveraineté d'un pays dépend aussi de la liberté de ses entreprises à pouvoir faire des choix. Des choix d'avenir. Des choix pour l'avenir du pays.



Les 5 grands enseignements

Enseignement n° 1

Bien décider commence par bien s'entourer

La figure du dirigeant qui décide seul appartient largement au passé. Dans les ETI, la responsabilité de la décision reste bien sûr celle du chef d'entreprise, mais sa qualité dépend avant tout de sa capacité à s'entourer. Les dirigeants les plus performants ne cherchent pas à avoir systématiquement raison ; ils cherchent à créer les conditions qui leur permettront de prendre la meilleure décision possible.

Cette conviction se traduit par une recherche permanente de complémentarité. Ils réunissent autour d'eux des profils capables d'apporter un regard différent : opérationnel, financier, juridique, commercial ou humain. Ils attendent de leurs équipes qu'elles challengent leurs intuitions, osent exprimer un désaccord et enrichissent les débats. Certains vont même jusqu'à chercher des compétences et des avis extérieurs à leurs équipes et/ou à la famille en nommant notamment des administrateurs indépendants capables d'amener, d'une part, leur expérience glanée dans d'autres environnements et d'apporter, d'autre part, un regard neutre et objectif sur une situation donnée.

La décision stratégique reste bien sûr celle du dirigeant. Mais lorsqu'elle a été préparée, discutée et confrontée à plusieurs expériences, elle devient plus robuste, plus facile à assumer et, souvent, plus facile à prendre.

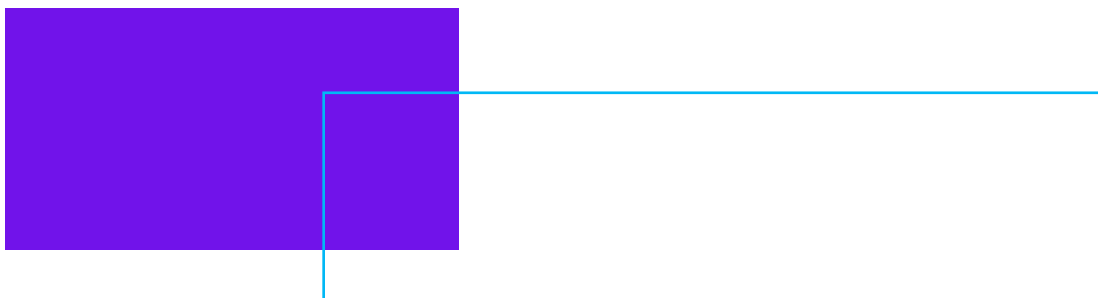
Enseignement n° 2

Une ETI qui grandit doit apprendre à faire décider les bonnes personnes au bon endroit dans l'organisation

Toutes les ETI sont confrontées, un jour ou l'autre, au même défi : celui du changement d'échelle. Tant que l'entreprise reste de taille modeste, le dirigeant peut suivre directement la plupart des sujets et intervenir dans un grand nombre de décisions. Mais lorsque les effectifs augmentent, que les métiers se diversifient, que les implantations se multiplient ou que l'activité s'internationalise, ce modèle atteint rapidement ses limites.

Les dirigeants font alors évoluer leur gouvernance pour éviter que toutes les décisions ne convergent vers eux seuls. Ils clarifient les responsabilités, renforcent leurs équipes de direction, créent de nouvelles fonctions, développent les délégations de pouvoir et distinguent plus nettement les sujets stratégiques des décisions opérationnelles. L'objectif n'est jamais de complexifier l'organisation. Il est de permettre à chaque décision d'être prise par la personne la plus légitime pour le faire, au plus près des réalités du terrain.

Cette évolution transforme profondément le rôle du dirigeant. Sa valeur ne réside plus dans sa capacité à intervenir sur tous les sujets, mais dans sa faculté à construire une organisation capable de fonctionner sans lui pour les décisions du quotidien. D'ailleurs, on note qu'une entreprise franchit un cap lorsqu'elle ne dépend plus d'une seule personne pour continuer à avancer.



Enseignement n° 3

Dans les ETI familiales, la gouvernance devient un facteur de cohésion autant qu'un outil de décision

À mesure que les générations se succèdent et que le nombre d'actionnaires augmente, la gouvernance familiale évolue naturellement. Ce qui reposait autrefois principalement sur des relations personnelles ou des échanges informels s'appuie progressivement sur des règles de fonctionnement plus structurées.

L'objectif n'est pas de remettre en cause l'esprit familial, mais de lui donner les moyens de durer. Conseils d'administration, comités spécialisés, préparation des transmissions, clarification des rôles entre présidence et direction générale, formalisation des responsabilités ou encore définition de règles communes permettent d'organiser le dialogue entre les membres de la famille et les dirigeants. Cette structuration facilite les arbitrages tout en évitant que les décisions ne deviennent des questions de personnes.

La gouvernance joue alors un rôle essentiel de cohésion. Elle permet d'expliquer les choix, de partager les informations, de justifier les orientations stratégiques et de construire l'adhésion autour des décisions importantes. Plus les enjeux sont élevés, plus cette capacité à rendre les décisions compréhensibles et acceptées devient déterminante.

Enseignement n° 4

Il n'existe pas de gouvernance idéale : chaque ETI construit celle qui correspond à son identité

Aucune ETI ne décide exactement comme une autre. Certaines privilégient une direction unique, d'autres distinguent clairement les fonctions de président et de directeur général, voire organisent une direction tournante. Certaines s'appuient sur des processus très formalisés, tandis que d'autres conservent une grande place aux échanges informels. Cette diversité n'est pas le signe d'une maturité plus ou moins forte ; elle reflète simplement la réalité de chaque entreprise.

La gouvernance se construit progressivement en fonction de plusieurs paramètres : l'histoire de l'entreprise, sa culture, son rythme de développement, ses ambitions stratégiques et, surtout, la nature de son actionnariat. Une entreprise familiale de troisième génération, une ETI accompagnée par un fonds d'investissement ou une société dirigée par des managers professionnels ne peuvent pas organiser leurs processus de décision de manière identique. Les attentes des actionnaires, les équilibres de pouvoir et les responsabilités de chacun diffèrent nécessairement.

Les ETI solides connaissent parfaitement leur environnement de gouvernance et le font évoluer à mesure que leur organisation se transforme. Elles ne cherchent pas à appliquer un modèle théorique ; elles construisent une gouvernance adaptée à leur réalité.

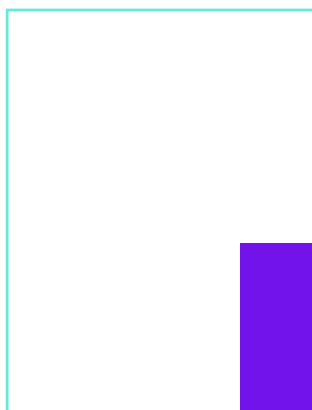
Enseignement n° 5

La performance d'une ETI dépend de sa capacité à décider et à exécuter ses décisions

Une décision, même excellente, ne crée de valeur que si l'entreprise est capable de la transformer en action. C'est sans doute l'évolution la plus marquante observée chez les dirigeants d'ETI : la véritable difficulté n'est pas toujours de définir une stratégie ou d'arbitrer entre plusieurs options, mais de faire en sorte que l'organisation exécute efficacement les décisions prises.

Cette réalité modifie d'ailleurs le rôle du dirigeant. Son enjeu n'est plus seulement de fixer un cap ; il consiste à bâtir une organisation capable de le suivre. Cela suppose des responsabilités clairement réparties, des équipes compétentes, des relais managériaux solides, des processus lisibles et une gouvernance suffisamment fluide pour que les décisions ne restent pas bloquées au sommet de l'entreprise. Autrement dit, la qualité de l'exécution devient une responsabilité de gouvernance autant qu'une responsabilité opérationnelle.

Les dirigeants d'ETI interrogés rappellent également qu'une bonne exécution ne signifie pas aller toujours plus vite. L'enjeu est moins la vitesse que le bon tempo. Certaines décisions exigent d'accélérer, d'autres nécessitent de prendre le temps de consulter, de convaincre ou d'accompagner le changement. La performance repose donc sur la capacité à adapter le rythme de l'entreprise à son environnement tout en restant fidèle à sa trajectoire stratégique.



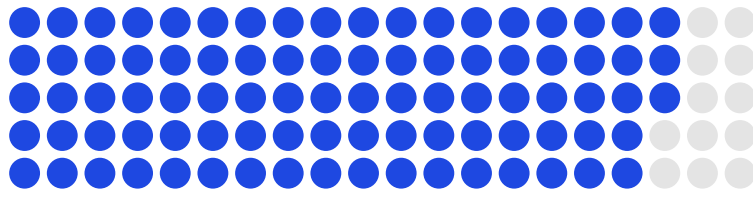
Gouvernance et décisions au sein des ETI

3 chiffres clés



La gouvernance améliore la qualité des décisions

88%



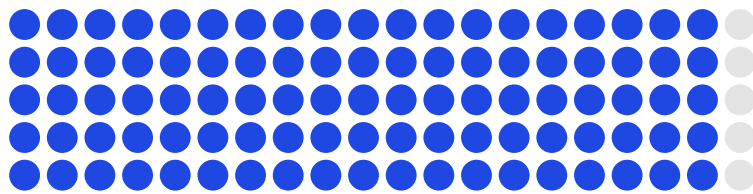
des dirigeants de PME-ETI considèrent que la gouvernance est un levier décisif de performance. Et 72 % déclarent rechercher systématiquement le débat d'idées pour bousculer leurs certitudes au moment de prendre une décision stratégique.

Source

Bpifrance Le Lab, « La gouvernance des PME-ETI, levier de confiance et de performance » (2020).

La collégialité est au cœur de l'élaboration de la décision

95%



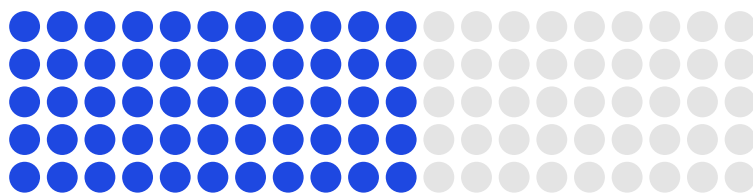
des ETI non cotées se sont dotées d'un organe collégial de gouvernance : 66 % disposent d'un conseil d'administration ou de surveillance et 29 % d'un autre organe statutaire propre aux SAS (comité stratégique, comité de direction). De leur côté, 67 % des ETI cotées comptent au moins un administrateur indépendant. La collégialité constitue désormais le cadre dans lequel se préparent les principales décisions des ETI.

Source

IFA/APIA, « Observatoire des pratiques de gouvernance des ETI » (2026).

Une gouvernance plus structurée aide le dirigeant à faire face aux incertitudes.

55%



des dirigeants d'ETI déclarent s'interroger très souvent ou parfois sur le sens de leur engagement entrepreneurial, contre 71 % à 80 % des dirigeants de PME selon leur taille. Un écart important qui suggère qu'une organisation plus structurée et une gouvernance plus mature permettent de mieux absorber les incertitudes qui accompagnent l'exercice des responsabilités du dirigeant.

Source

Bpifrance Le Lab, « Le nouveau visage de la solitude des dirigeants de PME-ETI - Entre incertitudes et quête de sens » (2026).



Présentation des entreprises et interviews des dirigeants



BARON (GROUPE)



COLLABORATEURS

ACTIVITÉS

Spécialiste en conception et fabrication de machines spéciales et lignes de production

1983

DATE DE CRÉATION

420

SIÈGE SOCIAL

Calais (67 500 habitants),
Pas-de-Calais,
Hauts-de-France

60 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

ACTIONNARIAT

100%

FAMILIAL



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Longuenesse - Saint-Omer

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE

DISTANCE CALAIS > LONGUENESSE

44 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2023



Stéphanie Baron

Directrice générale

Son conseil pour prendre des décisions

Ne pas se précipiter, prendre le temps de la réflexion avec son équipe, car c'est en équipe qu'on dirige une entreprise comme la nôtre. Et si pour bien décider il faut bien s'entourer, il faut également se dire qu'on peut se tromper et apprendre de ses erreurs.





INTERVIEW

**Stéphanie
Baron**

Vous expliquez que personne ne doit être indispensable dans l'entreprise, pas même le dirigeant. Pourquoi ce principe est-il devenu l'un des fondements de votre gouvernance ?

C'est quelque chose que mon père m'a toujours appris et qu'il a toujours répété dans l'entreprise : personne ne doit être indispensable, y compris lui, y compris moi. Cette règle doit être applicable à tout le monde. Cela ne veut pas dire que personne ne fait rien, bien au contraire, mais si l'entreprise veut continuer à se développer, se pérenniser et fonctionner dans le temps, elle ne peut pas reposer sur une seule personne. Nous pouvons tous avoir un problème de santé ou être empêchés à un moment donné.

C'est pour cette raison que nous nous sommes toujours appuyés sur une équipe de direction. Celle qui m'accompagne aujourd'hui est composée à la fois de personnes présentes de longue date dans l'entreprise et de nouveaux profils, recrutés en fonction de la stratégie du Groupe. C'est aussi ce qui me permet d'aborder l'avenir sereinement. Au final, c'est moi qui appuie sur le bouton pour prendre la décision, mais cette décision est quand même collégiale. Je peux en discuter ouvertement avec les membres du Codir, qui ont leur propre vision, qui sont capables de challenger les choix et d'apporter une critique constructive. D'ailleurs, il nous est déjà arrivé de changer de décision parce qu'en échangeant, nous nous sommes dit que ce n'était peut-être pas le bon moment ou qu'il fallait faire différemment.

Nous avons également beaucoup travaillé sur les délégations de pouvoir. Aujourd'hui, les directeurs opérationnels sont responsables de leur activité. Cette responsabilisation permet à chacun de se sentir concerné, d'assumer ses décisions et de participer plus facilement aux échanges. Pour moi, nous sommes tous responsables, chacun à notre niveau, et c'est cette organisation qui permet à l'entreprise de continuer à avancer sans dépendre d'une seule personne.

L'actionnariat 100 % familial vous permet de décider vite. Dans un environnement pourtant de plus en plus incertain, comment profitez-vous de cette agilité sans tomber dans la précipitation ?

Notre actionnariat 100 % familial nous donne effectivement une vraie capacité de réaction. Nous n'avons pas de conseil d'administration avec des administrateurs extérieurs et nous pouvons prendre des décisions rapidement lorsque nous considérons qu'elles sont bonnes pour l'entreprise. Pour autant, cela ne veut pas dire que nous décidons dans la précipitation.

D'abord, nous nous appuyons énormément sur le terrain. Pour moi, le thermomètre indispensable, ce sont les perspectives des clients. Je les considère comme de véritables partenaires, pas simplement comme des clients. Nous échangeons beaucoup avec eux parce qu'ils nous donnent une vision de leurs propres marchés et cela nourrit directement notre réflexion. Cette proximité nous aide à préparer les investissements sans attendre d'avoir des engagements contractuels.



Ensuite, nous entretenons des échanges très réguliers avec nos équipes. Nous avons un Codir qui se réunit formellement une fois par an, mais surtout des contacts permanents. Selon les métiers, il existe des réunions mensuelles ou des échanges plus informels. Je pense sincèrement que le jour où l'on attendra systématiquement d'être autour d'une table pour se parler, on aura perdu quelque chose. Ce qui fait la réactivité d'une ETI familiale, c'est justement la capacité de s'appeler, de se retrouver autour d'un café, de partager une information immédiatement et de construire une décision au fil des échanges. En même temps, plus l'entreprise grandit, plus nous mettons progressivement en place des outils de formalisation. Nous sommes un peu entre les deux modèles : suffisamment structurés pour partager l'information, mais encore suffisamment agiles pour décider rapidement.

Enfin, dans un contexte très incertain, je reste convaincue que la force d'un dirigeant est de savoir s'adapter. Le changement doit intervenir lorsqu'il apporte plus de bénéfices que de contraintes. C'est cette logique qui guide nos décisions.

Vous avez fait le choix d'investir massivement dans la R&D et l'industrie 4.0 alors même que la concurrence s'intensifiait. Pourquoi avoir pris cette décision ?

Nous avons commencé à structurer un véritable département R&D il y a plusieurs années parce que nous étions convaincus que c'était un levier stratégique pour l'avenir du groupe. Aujourd'hui, il travaille sur plusieurs sujets : la vision industrielle, la cobotique, la réalité augmentée, les robots mobiles autonomes, mais aussi tout ce qui concerne la smart data.

Pour nous, collecter des données n'a de sens que si l'on sait lesquelles sont utiles, comment les analyser, les structurer, les restituer et surtout ce que l'on peut en faire.

Toute cette réflexion nous conduit vers la maintenance prédictive et l'intelligence artificielle. C'est une évolution naturelle de nos métiers.

Plus largement, nous faisons des choix d'investissement en essayant toujours d'anticiper les évolutions de nos marchés. C'est ce que nous avons fait il y a une dizaine d'années lorsque nous avons décidé de nous positionner sur les marchés à haute valeur ajoutée. Nous avons investi pour répondre à des exigences très élevées, notamment en matière de cybersécurité. Aujourd'hui, parce que nous nous sommes structurés en avance, nous sommes davantage sollicités sur ces marchés.

Les décisions d'investissement s'appuient également sur plusieurs critères : le contexte global, les perspectives de marché, les coûts de construction, qui ont fortement augmenté, ainsi que les aides éventuelles. Nous cherchons toujours à regarder l'ensemble de ces paramètres avant de nous engager.



Vous dites que demain les dirigeants ne seront pas remplacés par l'intelligence artificielle, mais par ceux qui sauront l'utiliser. Comment l'IA est-elle déjà en train de transformer votre manière de décider ?

Pour moi, l'IA est un incontournable. Aujourd'hui, si l'on ne s'y intéresse pas, je pense que l'on ne sera plus là demain. Nous avons d'ailleurs commencé à travailler sur ces sujets depuis plusieurs années. Nous avons construit notre propre feuille de route, identifié des cas d'usage, les solutions à déployer, les modèles de langage adaptés à nos besoins et les

questions de confidentialité. Nous sommes en train de déployer tout cela dans le groupe.

L'IA est déjà présente dans beaucoup de métiers : la vision industrielle, la smart data, mais aussi les fonctions administratives, la comptabilité, la rédaction d'e-mails, les synthèses ou encore la veille technologique. Ce sont de très bons outils d'aide à la décision et des accélérateurs de productivité.

En revanche, je reste prudente. L'IA peut conforter une intuition, accélérer une analyse ou produire une synthèse, mais il faut savoir l'utiliser à bon escient. Elle dit encore

des bêtises, notamment sur des sujets techniques ou juridiques. Elle ne remplacera pas le dirigeant ni sa capacité de jugement.

Cependant, je suis convaincue que les dirigeants qui utiliseront l'IA remplaceront ceux qui ne l'utiliseront pas. Ils seront plus performants, donc potentiellement meilleurs. C'est pour cela que nous avons choisi de nous emparer de ces outils dès maintenant, tout en gardant le discernement nécessaire dans les décisions que nous prenons.



AVIS D'EXPERT



José Denisselle

Associé Audit,
Région Nord

Le groupe Baron illustre bien le principe selon lequel « personne n'est indispensable », ce qui engendre une véritable culture de résilience. Cela incite à promouvoir la délégation et à responsabiliser les managers pour le bien du collectif.

Un autre point à retenir est que la rapidité des prises de décision ne dépend pas uniquement d'une structure familiale. Elle s'appuie également sur un flux constant d'informations, favorisé par la proximité avec les clients et les échanges réguliers entre les équipes.

De plus, le témoignage de Stéphanie Baron démontre qu'une gouvernance agile est également capable de se projeter vers l'avenir. Les investissements dans la recherche et développement, l'industrie 4.0 ou l'intelligence artificielle s'inscrivent non seulement dans une démarche d'innovation, mais témoignent aussi d'une aptitude à anticiper les évolutions du marché et à se donner les moyens d'agir avec une longueur d'avance, tout en préservant la qualité et la fiabilité nécessaires au maintien d'une relation de confiance.



BODEMER (GROUPE)



COLLABORATEURS

1800

ACTIVITÉS

Acteur majeur de la distribution automobile du Grand Ouest

1922

DATE DE CRÉATION

SIÈGE SOCIAL

Saint-Brieuc (44 000 habitants),
Côtes-d'Armor,
Bretagne

1,1 Md€

CHIFFRE D'AFFAIRES

ACTIONNARIAT

100%

FAMILIAL



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Rennes

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE
DISTANCE SAINT-BRIEUC > RENNES
98 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2025



Manon Daher

Vice-présidente et Directrice générale

Son conseil pour prendre des décisions

Il ne faut jamais rester seul. Il faut s'entourer de personnes capables de nous challenger et de nous apporter un autre regard. Et il faut écrire les choses, parce qu'écrire préserve.





En 2023, vous avez pris une décision qui a profondément transformé le Groupe Bodemer : passer d'un modèle historiquement mono-constructeur à l'intégration de BYD. Comment une telle décision s'est-elle construite ?

Nous étions historiquement un groupe mono-constructeur, travaillant exclusivement avec l'Alliance Renault-Nissan. Cette relation reste aujourd'hui au cœur de notre modèle : le groupe Renault représente toujours plus de 90 % de notre activité et constitue le socle stratégique du développement du Groupe Bodemer. Ce partenariat historique a permis à mon père de bâtir une véritable dynamique de groupe en développant plus d'une vingtaine de concessions autour d'une même culture. Décider d'intégrer une nouvelle marque n'était donc pas anodin.

Tout est parti d'une intuition de mon cousin Thibaud Carissimo, co-directeur général avec moi de l'entreprise. Nous avons rencontré très rapidement le constructeur et, à partir du moment où nous nous sommes dit qu'il fallait étudier le sujet, deux mois plus tard nous étions en Chine pour visiter BYD. Nous avons volontairement été très rapides. Nous nous sommes dit : « si on y va, on y va vraiment », sans attendre six mois de plus, parce que nous savions que les choses allaient très vite.

Cette visite nous a profondément marqués. Nous avons découvert une entreprise impressionnante, avec une capacité industrielle bluffante. Très vite, nous sommes arrivés à une conviction simple : il était plus risqué de ne pas y aller que d'y aller. C'est ce sentiment très fort que nous avons défendu ensemble devant notre comité stratégique puis

devant le conseil d'administration, qui nous a suivis. Nous avons eu la chance d'être parmi les tout premiers concessionnaires français à prendre cette décision, ce qui était évidemment un pari, mais aussi une formidable opportunité.

Vous avez fait le choix d'une direction bicéphale avec votre cousin Thibaud Carissimo et d'une vice-présidence tournante tous les trois ans. Pourquoi ce modèle et quels en sont les principaux bénéfices ?

Nous avons fait le choix d'une organisation volontairement bicéphale, fondée sur nos complémentarités. Nous sommes tous les deux directeurs généraux : je suis davantage tournée vers les projets, la structuration, le cadrage et l'approfondissement des sujets, tandis que Thibaud se concentre plus





particulièrement sur l'exploitation, le commerce, l'optimisation du business et le pilotage opérationnel. Cette répartition nous donne un cadre clair, sans nous empêcher de « colorier en dehors des lignes » lorsque c'est pertinent. Elle s'inscrit dans une transmission préparée dans la durée, aux côtés de mon père, Alain Daher, aujourd'hui président du Groupe, qui continuera à nous accompagner jusqu'en 2031. Il reste impliqué dans la gouvernance et les grandes orientations stratégiques, tout en nous laissant exercer pleinement nos responsabilités.

La vice-présidence tourne tous les trois ans, mais nous avons fait du titre un non-sujet. Ce qui compte, ce sont les responsabilités opérationnelles, pas l'intitulé figurant sur une carte de visite.

J'entends souvent dire qu'« il faut une (seule) tête pour diriger ». Je ne suis pas du tout d'accord avec cette idée. Au contraire, notre force est d'être deux. Nous ne connaissons pas la solitude du dirigeant. Nous pouvons confronter nos points de vue, éviter les effets tunnel et bénéficier en permanence d'un autre angle d'analyse.

Être deux nous a aussi obligés à écrire énormément de choses et à anticiper le moindre désaccord. Cette formalisation nous permet ensuite d'avancer sereinement et de présenter des positions communes.

Votre gouvernance est particulièrement structurée. Pourquoi avoir autant formalisé vos processus de décision ?

Nous écrivons beaucoup parce que cela nous oblige à anticiper les situations avant qu'elles ne deviennent émotionnelles. Toute notre gouvernance repose sur cette logique.

Le conseil d'administration est alimenté par trois comités. Le comité Organisation et Rémunération, présidé par un administrateur indépendant, garantit la neutralité des décisions concernant notamment les rémunérations et les évolutions des managers. Le comité Audit et Risques travaille sur les sujets financiers et de maîtrise des risques. Enfin, le comité stratégique est celui où nous préparons les grandes orientations du groupe. C'est là que nous confrontons les idées, identifions les points de vigilance et enrichissons les dossiers avant qu'ils n'arrivent au conseil d'administration.

L'objectif est très clair : lorsque nous présentons un sujet stratégique au conseil d'administration, Thibaud et moi devons parler d'une seule voix. Si nous arrivions devant la famille avec des positions divergentes, cela deviendrait anxiogène. Le comité stratégique sert précisément à construire ce consensus en amont.

Au quotidien, cette gouvernance est complétée par un Codir hebdomadaire et par des Comex dédiés aux différentes activités du groupe. Nous ne prenons jamais seuls des décisions qui s'imposeraient aux équipes. Nous construisons avec nos cadres dirigeants, qui sont nos experts métiers, et nous nous appuyons également sur notre directeur des ressources humaines, qui joue un véritable rôle de garde-fou en nous challengeant lorsque c'est nécessaire.

Votre conseil d'administration compte cinq administrateurs indépendants. Quelles compétences recherchez-vous en ouvrant ainsi votre gouvernance ?

Nous avons d'abord listé les compétences qui nous manquaient.

Nous souhaitions renforcer l'expertise financière, avec notamment Jean-Yves



Carillet, directeur général du Crédit Agricole Ile-et-Vilaine, qui préside également notre comité Organisation et Rémunération, ainsi que Dominique Thormann et Philippe Buros, anciens dirigeants du groupe Renault. Nous avons également intégré Jean-Yves Monnier, ancien directeur financier puis directeur général du Groupe Bodemer, qui apporte une connaissance historique de l'entreprise et assure une forme de continuité.

Nous voulions aussi un regard très fort sur notre constructeur principal, Renault, afin de bénéficier d'une vision stratégique du secteur automobile.

Enfin, nous recherchions une compétence spécifique sur l'innovation. C'est dans cette logique qu'Éric Saint-Frison, ancien président

de Ford puis spécialiste du digital et de l'intelligence artificielle appliqués à l'automobile, nous accompagne aujourd'hui sur ces sujets.

Nous avons aujourd'hui une organisation robuste, composée

de profils complémentaires qui nous apportent du recul, nous challengent et enrichissent nos décisions stratégiques.



AVIS D'EXPERT



Florence Riquier-Tahier

Avocate, Associée,
KPMG Avocats
Paris Île-de-France

Le témoignage de Manon Daher illustre de manière très concrète les dynamiques actuelles de la gouvernance des ETI familiales. La décision résulte d'un dispositif organisé : co-direction, comités spécialisés, conseil d'administration et administrateurs indépendants forment un écosystème destiné à éclairer, challenger et sécuriser les choix stratégiques.

L'exemple du Groupe Bodemer montre qu'une gouvernance familiale peut rester agile tout en étant fortement structurée. La formalisation des responsabilités, la préparation en amont des sujets, la recherche d'un alignement et la construction d'une parole commune ne sont pas vécues comme des contraintes, mais comme des conditions de confiance et de performance. Le rôle des administrateurs indépendants est ici particulièrement révélateur : choisis pour leurs compétences et leur capacité à répondre aux besoins de la société, ils apportent recul, expertise et objectivation au processus de décision.

À la question « Qui décide vraiment aujourd'hui ? », ce témoignage apporte une réponse claire : dans une ETI familiale mature, la décision relève moins d'un décideur isolé que d'une gouvernance collégiale, structurée au service du projet entrepreneurial familial.





CANDOR (GROUPE)

ACTIVITÉS

Spécialiste du nettoyage de bureaux, nettoyage industriel, vitrerie professionnelle, entretien et rénovation des sols

SIÈGE SOCIAL

Val-de-Reuil (13 200 habitants),
Eure,
Normandie

1982

DATE DE CRÉATION

49 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



COLLABORATEURS

2400

ACTIONNARIAT

95%

FAMILIAL

5%

MANAGEMENT



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Rouen

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE
DISTANCE VAL-DE-REUIL > ROUEN
25 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2012



Jean-Philippe Daull

Président-directeur général

Son conseil pour prendre des décisions

S'entourer. Il faut avoir autour de soi des personnes sur lesquelles on peut s'appuyer pour prendre les décisions. Et adopter un mode de fonctionnement qui permette aux gens de dire les choses, d'oser nous challenger.





INTERVIEW

**Jean-Philippe
Daul**

Vous expliquez que les meilleures décisions ne se prennent jamais seul. Comment construisez-vous progressivement cette gouvernance collective chez Candor ?

Au départ, nous étions une PME où beaucoup de décisions passaient naturellement par le dirigeant. À mesure que le groupe s'est développé, il a fallu structurer davantage notre gouvernance.

Aujourd'hui, nous avons un Codir composé de mes deux directeurs délégués, du directeur financier, de la DRH et du directeur marketing et communication. Nous nous réunissons tous les mois et nous avons également une revue stratégique trimestrielle, sur une journée entière, pour prendre davantage de recul sur les sujets de fond. Au-delà de ces rendez-vous formels, les échanges sont permanents.

Tout n'a pas toujours été simple. Pendant un moment, notre Codir ne fonctionnait pas comme je le souhaitais. Nous nous sommes fait accompagner pendant près d'un an afin d'apprendre à mieux travailler ensemble. Aujourd'hui, les débats sont beaucoup plus riches et chacun prend pleinement sa place.

Ce qui compte pour moi, c'est que les gens osent dire les choses. Je ne cherche pas des personnes qui valident systématiquement mes idées. Au contraire, j'apprécie que l'on me dise : « Je ne suis pas d'accord », ou « Je pense que ce n'est pas le bon moment ». C'est extrêmement précieux parce que cela oblige à ré-interroger ses propres certitudes.

Je m'entoure également de conseils extérieurs. Notre expert-comptable, notre commissaire aux comptes, nos avocats nous apportent un regard factuel sur les situations.

Ils ne décident pas à ma place, mais ils permettent d'éclairer la décision. Ensuite, c'est évidemment au dirigeant de trancher, mais je trouve que la décision est toujours meilleure lorsqu'elle a été discutée et challengée.

Vous dites que le contexte actuel ne vous oblige pas forcément à décider plus vite, mais qu'il rend les décisions beaucoup plus complexes. Qu'est-ce qui a changé ?

En effet, je ne suis pas persuadé que les dirigeants aient à prendre leurs décisions plus rapidement qu'avant. En revanche, je suis convaincu qu'elles sont devenues beaucoup plus difficiles.

Aujourd'hui, nous évoluons dans un environnement où plusieurs paramètres se superposent.



Nos clients rencontrent davantage de difficultés économiques, ce qui crée des tensions sur leur trésorerie et, par ricochet, sur la nôtre. Les marchés sont moins lisibles, les perspectives plus incertaines et il devient plus compliqué de se projeter.

Dans ces conditions, il est rare qu'une décision s'impose naturellement. Bien souvent, plusieurs analyses coexistent et chacune comporte une part de pertinence. C'est ce qui rend l'arbitrage plus délicat.

Je constate aussi que les sujets eux-mêmes deviennent plus complexes. Lorsqu'on grandit, les conséquences d'une décision sont plus importantes. Elles engagent davantage de collaborateurs, davantage de clients et davantage de partenaires. Cela impose de prendre plus de recul avant de trancher.

Les conseils extérieurs jouent alors un rôle important. Ils apportent des éléments financiers, juridiques ou fiscaux les plus objectifs possible. Ils ne disent pas ce qu'il faut faire ; ils donnent les clés de lecture. Ensuite, à un moment donné, il faut décider et cette responsabilité reste celle du dirigeant.

À mesure que Candor grandit, votre rôle évolue : vous décidez moins de tout et l'entreprise apprend progressivement à avancer « sans vous ». Est-ce le signe qu'une entreprise change d'échelle ?

Oui, et c'est probablement l'évolution dont je suis le plus fier. Lorsque j'ai repris une première société de propreté en 2012, l'équation économique (LBO) était tendue. Nous n'avions pas les moyens de recruter un chef d'équipe supplémentaire et énormément de sujets remontaient jusqu'à moi. J'étais impliqué dans quasiment toutes les décisions.

Aujourd'hui, je constate que beaucoup de décisions se prennent sans que j'intervienne. Bien sûr, il existe un cadre, notamment budgétaire, mais les équipes avancent, les projets se réalisent et l'entreprise continue de progresser sans que j'aie besoin de valider chaque étape.

Nous avons également commencé à formaliser davantage les délégations. Sur certains sujets, notamment commerciaux, des seuils permettent déjà aux équipes de décider seules. À l'inverse, certaines dépenses non prévues au budget continuent encore de remonter jusqu'à moi. Nous savons qu'il nous reste du travail pour clarifier complètement ces règles, mais

c'est une évolution normale lorsque l'entreprise grandit.

Je compare souvent cette évolution à celle d'un adolescent. À un moment, on le voit devenir autonome. Pour une entreprise, c'est exactement la même chose. Voir Candor fonctionner de plus en plus sans moi est finalement très rassurant, parce que cela signifie que l'organisation devient plus solide.

Vous êtes devenu société à mission avec une ambition forte : faire en sorte que Candor continue d'exister bien au-delà de son dirigeant. En quoi cette vision change-t-elle votre manière de décider ?

Cette réflexion est très présente dans notre manière de construire l'entreprise. Lorsque l'on interroge les personnes de notre territoire, Candor est encore beaucoup trop associée à ma personne. C'est une force, mais c'est aussi une fragilité. Si demain je suis empêché, il ne faut surtout pas que l'entreprise en subisse les conséquences.

C'est pour cela que nous travaillons à ce que j'appelle une « dédaullisation » (du nom du dirigeant « Daull », ndr) de l'entreprise. Cela passe par une organisation plus structurée, des responsabilités mieux réparties, des décisions davantage



partagées et une entreprise capable de fonctionner durablement sans dépendre d'une seule personne, moi en l'occurrence, même si je ne me vois pas du tout raccrocher.

Cette vision explique aussi notre choix de devenir société à mission. L'idée est que Candor existe toujours des décennies après nous. Lorsque l'on prend une décision aujourd'hui, il ne s'agit donc pas seulement de répondre à un enjeu immédiat ; il s'agit aussi de construire une entreprise suffisamment robuste pour durer dans le temps. C'est cette perspective de long terme qui guide notre manière de nous organiser et de décider.



AVIS D'EXPERT



Simon Lubais

Directeur Associé
Audit, Région Paris-
Normandie-Antilles

En à peine 10 ans, Jean-Philippe Daull a réussi une croissance régulière de son entreprise pour la porter au rang d'une des ETI qui compte dans notre Région Normandie. Il est animé par la conviction que son management doit être basé sur un mode de délégation ouvert qui permet à ses cadres de s'exprimer, et à ses experts externes de l'appuyer.

Une singularité de son modèle de gestion est de réconcilier le temps long avec le temps court. Gérer les urgences ne devrait jamais occulter les enjeux majeurs sur le moyen et le long terme. Le Groupe Candor a parfaitement compris et mis en œuvre ce principe en adoptant le statut de société à mission.

Enfin, l'anticipation des enjeux de transmission à un futur management, un des critères de gestion réussie d'un mandat de dirigeant, est clairement une de ses priorités. C'est d'autant plus cohérent et fluide lorsque l'on associe son encadrement au process de décision dès le début.



CAP INGELEC

ACTIVITÉS

Spécialiste d'ingénierie et réalisation de bâtiments complexes

1992

DATE DE CRÉATION



COLLABORATEURS

800

(AU 31/12/2025)

SIÈGE SOCIAL

Mérignac (78 000 habitants),
Gironde,
Nouvelle-Aquitaine

685 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

ACTIONNARIAT

55%

HOLDING CALÈS
TECHNOLOGIES

25%

MATTHIEU CALÈS

20%

SALARIÉS



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Bordeaux

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE
DE CETTE ENTREPRISE

DISTANCE MÉRIGNAC > BORDEAUX
7 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2019



Matthieu Calès

Président-directeur général

Son conseil pour prendre des décisions

Il faut se forcer à prendre des décisions. Dans des organisations aussi complexes que les nôtres, on ne peut pas faire le panel de toutes les décisions possibles avec avantages et inconvénients de chacune. Quand une décision semble bonne, même imparfaite, il faut la prendre et avancer.





INTERVIEW

Matthieu
Calès

Vous avez pris la présidence de Cap Ingelec en 2024, en plus de la direction générale que vous exercez déjà depuis 2019. Pourquoi ce choix de concentrer les fonctions ?

Cap Ingelec est une entreprise familiale créée par mes parents à Bordeaux en 1992. Moi, je suis rentré dans l'entreprise en 2011, après mes études d'ingénieur. J'ai commencé comme ingénieur d'études sur les sujets de performance énergétique des data centers, puis j'ai progressivement pris différentes responsabilités jusqu'à diriger toute l'activité data center.

En 2019, j'ai été nommé directeur général. Très rapidement, j'ai souhaité

redéfinir la trajectoire de l'entreprise. J'ai donc travaillé sur un plan stratégique pour préciser pour qui nous voulions travailler et sur quels marchés nous voulions nous concentrer. Ce travail a été mené avec l'appui d'un cabinet de conseil, mais surtout avec une conviction très forte sur ce que devait devenir Cap Ingelec.

À partir de là, j'ai véritablement pris en main la direction effective de l'entreprise. Cette évolution s'est aussi accompagnée d'une transformation de l'actionnariat. En 2021, lors de la transmission de la holding familiale, j'ai racheté une première participation de 15 %. Puis, en octobre 2024, j'ai acquis 10 % supplémentaires. Aujourd'hui,

20 % du capital restent détenus par les collaborateurs actionnaires, 55 % par la holding familiale et je détiens personnellement 25 % via ma propre holding.

Grâce à ce travail de développement, à la stratégie que j'avais définie, les résultats obtenus m'ont naturellement conduit à prendre la présidence de l'entreprise à partir de 2024. Cette évolution était l'aboutissement d'un processus engagé plusieurs années auparavant. La stratégie était déjà définie, les orientations étaient déjà prises, et l'entreprise était prête à accélérer.

Ces deux dernières années, le chiffre d'affaires de votre ETI a triplé. Quelles sont les décisions stratégiques à l'origine de cette hypercroissance ?

Le point de départ, c'est notre plan stratégique. Nous avons fait un choix très clair : concentrer Cap Ingelec sur trois grands domaines d'activité que nous connaissions parfaitement et sur lesquels nous avons une véritable légitimité : les data centers, l'industrie et l'énergie.

Nous avons également décidé de nous concentrer exclusivement sur notre modèle de contractant général clé en main. C'est un positionnement historique chez nous, notamment dans le data center, mais nous avons choisi d'en faire le cœur de notre stratégie. Notre conviction était simple : c'est la manière la plus efficace de garantir à nos clients les délais, les budgets et la qualité dont ils ont besoin sur des projets industriels complexes.





Cela a aussi impliqué des choix parfois difficiles. Nous avons volontairement abandonné certains marchés et certaines activités qui ne correspondaient plus à cette stratégie. En interne, certains collaborateurs avaient parfois un attachement historique ou émotionnel à ces activités. Il a donc fallu expliquer, convaincre et assumer ces décisions.

Mais cette spécialisation nous a permis d'accélérer très fortement. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : nous étions autour de 170 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022, 250 millions en 2023, 450 millions en 2024 et nous avons clôturé 2025 à 685 millions d'euros.

Ce qui est important, c'est que cette croissance est entièrement organique. Nous n'avons pas grandi par acquisitions. Nous avons simplement renforcé un modèle que nous maîtrisions déjà, sur des marchés porteurs où notre proposition de valeur répondait parfaitement aux attentes des clients.

Quelle organisation avez-vous décidé de mettre en place pour accompagner et absorber cette croissance ?

La réalité, c'est qu'une entreprise qui passe de quelques centaines à près de mille collaborateurs ne peut plus

fonctionner de la même manière. Quand vous avez quelques dizaines de projets, certaines organisations fonctionnent très bien. Quand vous gérez simultanément des dizaines de grands projets partout en Europe, il faut changer d'échelle.

Nous avons donc lancé une transformation importante de notre organisation. Le changement principal a consisté à séparer beaucoup plus clairement l'ingénierie et les opérations. Jusqu'alors, beaucoup de responsabilités étaient concentrées entre les mêmes mains. Les directeurs régionaux faisaient un peu tout à la fois : développement, ingénierie, opérations, management. Avec la croissance, cela devenait plus compliqué.

Nous avons donc créé une véritable direction de l'ingénierie et plusieurs directions des opérations. L'objectif est simple : que chacun puisse se concentrer sur son métier et développer son expertise. Les équipes d'ingénierie apportent de la valeur ajoutée technique aux projets tandis que les équipes opérations les délivrent.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un travail RH considérable. Nous avons remis à plat la cartographie des métiers, créé des fiches de poste beaucoup plus

précises, clarifié les responsabilités et construit de véritables parcours de carrière. Nous avons également renforcé très fortement les équipes RH et les investissements dans la formation.

Nous avons également fait évoluer notre gouvernance. Pendant longtemps, notre Codir réunissait un nombre important de dirigeants et fonctionnait bien dans une entreprise plus petite. Mais à mesure que l'organisation grandissait, nous nous sommes aperçus qu'il devenait difficile d'y traiter efficacement tous les sujets. Nous avons donc créé un Comex plus resserré, avec un nombre limité de décideurs, capable de travailler sur les grands arbitrages stratégiques et sur les sujets transverses qui concernent l'ensemble du groupe.

Le Codir conserve un rôle important de coordination et d'animation des différentes activités, mais le Comex est devenu l'instance où se prennent les décisions structurantes. L'objectif n'était pas de rajouter des niveaux hiérarchiques, mais au contraire de fluidifier les échanges et d'accélérer la prise de décision dans une entreprise qui grandit très vite.



Comment votre rôle évolue-t-il dans cette nouvelle organisation ?

Pendant longtemps, j'ai été très directement impliqué dans un grand nombre de décisions opérationnelles. Mais quand une entreprise passe de 250 à plus de 800 collaborateurs et qu'elle gère près de 70 chantiers en parallèle, ce modèle atteint forcément ses limites.

Mon rôle aujourd'hui consiste davantage à construire l'organisation qui permettra à l'entreprise de continuer à grandir. C'est la raison pour laquelle nous avons créé de nouvelles fonctions de direction générale adjointe et renforcé l'encadrement. Je vais notamment m'appuyer sur un nouveau DGA

business qui prendra en charge la partie développement, ingénierie et opérations.

L'objectif est simple : reprendre de la hauteur. Parce que le vrai sujet n'est pas tant la vitesse de la décision que la vitesse de son exécution. Les décisions stratégiques restent relativement rapides à prendre. En revanche, lorsqu'une organisation grossit aussi vite, leur mise en œuvre devient beaucoup plus complexe.

Je conserve évidemment une très forte autonomie de décision. L'actionnariat familial me laisse une grande liberté. Personne ne m'empêche aujourd'hui de prendre des décisions très ambitieuses, comme recruter 300 personnes

alors même que nous prévoyons un chiffre d'affaires stable cette année. C'est un choix assumé parce qu'il prépare les vagues de croissance suivantes.

Mais plus l'entreprise grandit, plus il devient indispensable de s'entourer. J'ai longtemps pris seul beaucoup de décisions. Aujourd'hui, je cherche au contraire à construire une équipe capable de challenger les idées, d'apporter des points de vue différents et de partager une partie de cette responsabilité. Parce qu'à un certain niveau, le dirigeant ne crée plus de valeur en étant partout : il crée de la valeur en permettant à l'organisation de fonctionner sans lui sur tous les sujets du quotidien.



AVIS D'EXPERT



Yoann Lefort

Associé Advisory,
Transaction
Services,
Région Sud-Ouest

La trajectoire de Cap Ingelec illustre une réalité que rencontrent de nombreuses ETI en forte croissance : à partir d'un certain seuil, la performance ne repose plus uniquement sur la qualité des décisions stratégiques, mais sur la capacité de l'organisation à les exécuter. Comme toujours, une situation d'hypercroissance impose de faire évoluer simultanément la stratégie, la gouvernance et l'organisation.

Dans le cas de Cap Ingelec, le choix de recentrer l'entreprise sur quelques métiers parfaitement maîtrisés est fort. Et la transformation de sa gouvernance est particulièrement intéressante : clarification des responsabilités, création d'un Comex resserré, distinction entre les instances de pilotage stratégique et de coordination opérationnelle, renforcement des fonctions RH et de management. Autant de décisions qui permettent de préserver la vitesse d'exécution malgré la montée en complexité.



EUROGERM

ACTIVITÉS

Spécialisée dans les ingrédients et solutions technologiques destinés aux filières blé, farine, pain et pâtisserie

SIÈGE SOCIAL

Saint-Apollinaire (7 500 habitants), Côte-d'Or, Bourgogne-Franche-Comté

1989

DATE DE CRÉATION

204 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



COLLABORATEURS

794

ACTIONNARIAT

Naxicap Partners

MAJORITAIRE

Unigrains

Groupe Nisshin

ACG

MINORITAIRES



KPMG, AU CŒUR DES TERRITOIRES

KPMG Dijon

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE

DISTANCE SAINT-APOLLINAIRE > DIJON

4 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2022



Jean-François Honoré

Président

Son conseil pour prendre des décisions

Pour bien décider, il faut bien calibrer les talents dont a besoin l'entreprise, faire les bons recrutements. Avoir des gens de qualité autour de soi, même meilleurs que soi, c'est la chance d'une vie quand on est dirigeant d'entreprise.





INTERVIEW

Jean-François
Honoré

Vous êtes arrivé chez Eurogerm en 2022, au moment où l'entreprise changeait d'actionnaire et entrait dans une nouvelle phase de croissance. Quelle a été votre première décision ?

Quand je suis arrivé en 2022, je me suis retrouvé dans une entreprise qui passait d'un mode de fonctionnement assez vertical dans un contexte d'entreprise familiale internationale à succès à une logique d'ETI plus structurée : cette transformation prend du temps. Dans une entreprise dont le mode de fonctionnement est d'abord basé sur une logique de proximité, il y a souvent UNE personne qui décide et tout le monde est ravi qu'il n'y en ait qu'une. Là, il fallait construire plus d'horizontalité pour accompagner la vitesse de développement souhaitée.

Ma première résolution a été de prendre des décisions en équipe et de travailler plus en profondeur

sur les talents et sur la culture. Notre premier recrutement a d'ailleurs été la DRH groupe, parce qu'il y avait un véritable enjeu culturel. La fonction RH existait essentiellement pour gérer la paie et les modes de fonctionnement. Il n'y avait pas de fonction RH stratégique, fonction étant en fait réunie autour de la direction générale et de son président. Pour moi, c'était un point de départ.

En parallèle, il a fallu professionnaliser l'organisation. Certaines responsabilités se mélangeaient entre la France et le groupe, la structure du groupe était la même que celle qui s'occupait de la France, pour des raisons historiques. Cela avait du sens, mais demandait des évolutions quant à l'ambition de croissance. Nous avons commencé à clarifier les rôles et à bâtir une organisation capable d'accompagner cette croissance.

Mais je n'ai pas eu le luxe de dérouler le plan que j'avais imaginé. Je pensais recruter très vite un directeur de la stratégie. Finalement, les urgences se sont imposées : une acquisition aux États-Unis, un projet industriel, des recrutements prioritaires, puis la crise ukrainienne. J'ai dû revoir en permanence le séquençage de nos décisions d'équipe.

Très vite aussi, je me suis concentré sur un sujet essentiel : les achats représentent plus de 50 % de notre P&L. Nous ne disposions que d'indicateurs qui regardaient le passé. Il fallait être capable d'anticiper l'évolution des matières premières pour prendre les bonnes décisions de prix. C'était un sujet qu'il ne fallait pas louper. Cette anticipation nous a permis de traverser la crise ukrainienne sans dégrader notre création de valeur, tout en restant très professionnels vis-à-vis de nos clients.



Vous expliquez que décider ne consiste pas seulement à trancher, mais aussi à construire une organisation capable de décider. Comment avez-vous fait évoluer la gouvernance ?

Au départ, beaucoup de décisions étaient prises de manière très intuitive, souvent par réaction, avec une excellente connaissance du métier, bien sûr. L'entreprise a grandi plus vite que sa structuration. Il fallait professionnaliser les responsabilités et clarifier qui décide de quoi. Accélérer pour faire levier.

La première étape a été de renforcer l'équipe dirigeante. Nous avons ensuite travaillé ensemble avec un cabinet spécialisé dans l'accompagnement du changement, non pas pour décider à notre place, mais pour nous aider à faire travailler les équipes. Les ateliers étaient animés par les collaborateurs eux-mêmes ; le cabinet jouait uniquement un rôle de facilitateur.

Nous avons construit collectivement notre guide managérial autour de trois piliers : inspirer et mobiliser

les équipes, piloter une performance durable et favoriser l'empowerment, c'est-à-dire la véritable délégation des responsabilités. Rien n'a été imposé d'en haut ; ces principes ont été élaborés avec les managers.

Je suis resté très impliqué sur certaines décisions essentielles : les recrutements stratégiques, les prix ou quelques fonctions clés. Non pas par goût du contrôle, mais parce qu'il fallait poursuivre et accélérer sur un cap commun. En revanche, dès que les compétences sont en place, mon objectif est toujours de redonner la décision aux équipes. Je crois profondément au leader au service des autres.

Aujourd'hui encore, ma principale bataille reste celle des talents. Une entreprise ne peut pas durablement fonctionner si quelques personnes restent le seul multiplicateur. Il faut créer des relais, attirer des leaders de qualité, meilleurs que soi, capables d'inspirer les équipes et de faire grandir les autres. C'est probablement la décision la plus importante qu'un dirigeant puisse prendre.

Après plusieurs années consacrées à transformer l'organisation, quelles sont aujourd'hui les décisions les plus importantes pour Eurogerm ?

Nous disposons désormais d'une équipe solide. Cela change profondément la nature des décisions.

Aujourd'hui, notre principal enjeu n'est plus de définir notre stratégie ; il est d'améliorer notre qualité d'exécution. Eurogerm possède des expertises technologiques extraordinaires grâce à son histoire mais aussi à l'élargissement constant de ses compétences, et de nombreuses opportunités de croissance existent. Notre défi est de transformer plus efficacement ces atouts en résultats.

Concrètement, nous donnons davantage de responsabilités aux filiales. Elles doivent toujours mieux connaître leurs marchés, toujours mieux comprendre les profit pools, toujours être plus rapides dans le développement des projets clients et continuer d'améliorer leur capacité de priorisation. De son côté, le groupe travaille davantage sur les méthodes communes, les indicateurs



de pilotage, la gouvernance du pricing, la segmentation des portefeuilles ou encore le transfert des compétences entre les pays.

Nous poursuivons également un important travail de professionnalisation. Notre marché a profondément changé. Le secteur de la boulangerie industrielle est un segment assez récent. Eurogerm a su accompagner ses clients partenaires avec succès dans cette « conquête de l'Ouest ». Aujourd'hui, le secteur se consolide, les clients deviennent toujours plus complexes, les entreprises sont plus grandes et attendent davantage d'anticipation stratégique. Nous ne pouvons plus seulement être réactifs ; nous devons être capables de proposer des visions, d'accompagner les tendances et de créer davantage de valeur pour nos clients et pour notre entreprise.

Je ne prends pas ces décisions parce que l'actionnaire le demande. Nous les prenons parce que nous

regardons ce qui évolue en face de nous. Les ressources ne sont pas illimitées ; alors il faut faire des choix et concentrer nos efforts là où nous créerons le plus de valeur.

On parle souvent d'une accélération permanente des décisions. Vous partagez ce constat, mais avec une nuance importante : la vitesse, oui, mais l'agilité avant tout.

La complexité augmente, c'est un fait. Les marchés évoluent, les clients changent, les facteurs à prendre en compte sont de plus en plus nombreux. Il faut donc être capable de décider dans un environnement beaucoup plus complexe qu'avant.

En revanche, je me méfie en effet de cette idée selon laquelle il faudrait toujours aller plus vite. Pour moi, le vrai sujet n'est pas la vitesse, c'est l'agilité. Il y a des moments où il faut accélérer, mais il y a aussi des moments où il faut écouter et des

moments où il faut savoir poser les choses. Beaucoup d'entreprises se sont trompées parce qu'elles allaient trop vite.

Cette agilité s'exprime à plusieurs niveaux. Il y a l'agilité sur les résultats, quand il faut adapter très vite son pilotage économique sans casser la dynamique des équipes. Il y a l'agilité sur les talents, lorsqu'il faut faire évoluer les profils et les compétences pour répondre à un marché qui change. Et il y a l'agilité dans l'accompagnement au changement, parce qu'il faut aider les équipes à sans cesse aller explorer des opportunités.

Tout cela nécessite de consacrer beaucoup de temps aux personnes. Ce sont des décisions essentielles parce qu'elles rendent les transformations durables. Sinon, on traite les mêmes problèmes encore et encore.



AVIS D'EXPERT



Sophie Py

Associée Audit,
Région Auvergne-
Rhône-Alpes
Bourgogne-Franche-
Comté

La transformation d'Eurogerm est un bel exemple d'ETI ayant su faire évoluer l'entreprise au rythme de sa croissance. Passer d'une entreprise au mode de fonctionnement assez vertical à une ETI internationale suppose de professionnaliser les responsabilités, de structurer les processus de décision, mais surtout de faire émerger de nouveaux leaders capables de décider à leur tour.

L'une des singularités de Jean-François Honoré est d'avoir fait du capital humain le point de départ de cette transformation. Recruter les bons profils, clarifier les rôles, développer une culture de la délégation et de la responsabilité : autant de décisions qui conditionnent ensuite la qualité de toutes les autres.



GROUPE DUVAL

ACTIVITÉS

Groupe diversifié, investi dans la promotion immobilière, la rénovation énergétique, l'investissement et la gestion d'actifs, le logement géré, les golfs, et les services financiers en Afrique

SIÈGE SOCIAL

Paris (2,1 millions d'habitants),
Paris, Île-de-France

1994

DATE DE CRÉATION



COLLABORATEURS

6 000

1 milliard €

CHIFFRE D'AFFAIRES



ACTIONNARIAT

100%

FAMILIAL



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Courbevoie

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE
DISTANCE COURBEVOIE > PARIS

7 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2016



Pauline Boucon Duval
Directrice générale

Son conseil pour prendre des décisions



Savoir bien s'entourer, ce qui veut dire ne pas avoir peur de recruter de personnes meilleures que soi. Leur demander de nous challenger. Et prendre parfois le temps de dormir sur des décisions importantes pour pouvoir trancher.





INTERVIEW

Pauline
Boucon Duval

Vous avez fait le choix de transformer le Groupe Duval en entreprise à mission. Vous expliquez que cette décision n'était pas seulement symbolique, mais qu'elle a profondément changé votre manière de diriger. Pourquoi ?

Cette démarche s'inscrit dans une transformation beaucoup plus large du Groupe. Lorsque je suis arrivée en 2012, il existait encore deux ensembles distincts. L'une de mes premières missions en tant que Directrice générale a été d'orchestrer cette fusion et de créer le Groupe Duval tel qu'il existe aujourd'hui. Cette étape nous a conduits à nous interroger sur notre identité, sur ce qui nous rassemblait et sur la manière dont nous voulions nous projeter collectivement.

Le passage en entreprise à mission a été une façon de formaliser cette réflexion. Pour moi, il ne s'agissait pas d'ajouter une nouvelle couche de communication ou de créer artificiellement des valeurs. Une entreprise familiale porte naturellement une vision de long terme et une responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses partenaires et des territoires dans lesquels elle est implantée. La mission est venue mettre des mots sur cette réalité et lui donner un cadre durable.

Cette évolution a également changé notre manière de réfléchir. Désormais, lorsque nous prenons une décision importante, nous pouvons nous demander si elle est cohérente avec cette mission et avec ce que nous voulons construire à long

terme. Ce n'est pas une contrainte supplémentaire ; c'est un repère qui permet de garder une ligne directrice malgré la diversité de nos activités.

Vous dirigez un groupe familial où la décision finale appartient à la famille. Comment s'organise concrètement la prise de décision au quotidien ?

Le véritable lieu de décision est aujourd'hui le Comex. Il réunit huit personnes : mon père, Éric Duval, président-fondateur, mon frère, Louis-Victor Duval, également directeur général, moi-même et cinq directeurs opérationnels. Nous avons volontairement constitué un comité réunissant des responsables au plus près des activités du Groupe. Cette diversité de profils permet d'éclairer les décisions grâce à une connaissance approfondie du terrain, des attentes des clients et du fonctionnement de l'entreprise.

Les décisions se construisent collectivement au sein de cette instance. Chacun apporte son analyse, son expérience et son point de vue. Ensuite, comme dans toute entreprise familiale, la décision finale revient à la famille, mais elle est largement nourrie par ces échanges.

En complément, le comité de mission apporte un regard très différent. Il ne prend pas les décisions opérationnelles. Il est composé de personnalités extérieures au Groupe, choisies pour leurs expertises sur des sujets comme la biodiversité, le financement, l'entrepreneuriat ou les enjeux liés à l'eau. Leur rôle consiste à nous challenger sur notre trajectoire et à vérifier que nous restons fidèles à la mission que nous nous sommes donnée. C'est une façon d'ouvrir



notre gouvernance à des regards que nous n'aurions pas naturellement en interne, dans une démarche d'amélioration continue.

Le Groupe Duval exerce des métiers très différents. Comment crée-t-on une culture commune et une prise de décision cohérente dans un groupe aussi diversifié ?

La diversité de nos métiers est une richesse, à condition d'organiser les échanges entre eux. Nous avons justement cherché à créer des espaces où les différentes activités peuvent partager leurs expériences plutôt que fonctionner chacune de leur côté.

C'est notamment le rôle du comité RSE. Il réunit les représentants des différentes branches du Groupe qui viennent présenter les actions qu'ils mettent en œuvre, les difficultés qu'ils rencontrent et les initiatives qui fonctionnent. Une bonne pratique développée dans une activité peut

ainsi être reprise ailleurs. Cette logique de partage permet de faire progresser l'ensemble du Groupe sans imposer un modèle unique à tous les métiers.

Cette circulation des expériences est importante parce que nos activités sont très diverses. Nous ne cherchons pas à les uniformiser, mais à leur donner des occasions d'apprendre les unes des autres. Au final, cette intelligence collective améliore aussi la qualité des décisions prises dans chaque entité.

Vous expliquez que les décisions sont aujourd'hui plus collégiales qu'autrefois. Est-ce une conséquence d'un environnement devenu plus complexe ?

Je pense que cette évolution tient d'abord à notre propre gouvernance. Avec l'arrivée de la nouvelle génération à la tête du Groupe, nous avons naturellement davantage partagé les décisions. Les sujets

sont discutés plus largement et les arbitrages sont plus collectifs qu'ils ne l'étaient auparavant.

Cela ne signifie pas qu'il faille hésiter davantage. Au contraire, je pense qu'un dirigeant doit savoir décider. C'est quelque chose que j'ai toujours eu en moi. Une fois que les différentes options ont été examinées et que chacun a pu exprimer son point de vue, il faut être capable de trancher pour permettre aux équipes d'avancer.

Bien sûr, une décision peut ensuite être ajustée si le contexte évolue ou si l'expérience montre qu'il faut corriger la trajectoire. Mais je préfère prendre une décision, quitte à l'adapter ensuite, plutôt que de laisser une organisation dans l'attente. Avec l'expérience, on apprend aussi à faire davantage confiance à son jugement et à assumer plus sereinement cette responsabilité.





AVIS D'EXPERT



**Julie Tarbé de
Saint Hardouin**

Associée KPMG
Advisory, Finance
Strategy &
Performance

L'entretien de Pauline Boucon Duval montre qu'une entreprise à mission n'est pas qu'un statut : c'est un outil de pilotage. Au sein du Groupe Duval, la mission n'est pas un engagement parallèle à la stratégie ; elle en devient un critère de décision à part entière. Chaque choix peut ainsi être questionné à l'aune d'une conviction simple : est-il cohérent avec le cap que l'entreprise s'est fixé ?

Cette exigence se retrouve dans la gouvernance. Le comité de mission apporte un regard indépendant qui enrichit les débats et challenge les orientations stratégiques sans se substituer aux organes de décision ni à l'actionnariat familial.

L'expérience du Groupe Duval illustre une conviction forte : lorsque la mission est réellement intégrée, elle renforce la cohérence des décisions, favorise une vision de long terme et constitue un facteur de résilience dans un environnement en transformation. Chez KPMG Advisory, nous observons que les entreprises qui réussissent le mieux leurs transformations sont souvent celles qui savent aligner durablement stratégie, gouvernance et raison d'être.



KING JOUET

King
loue

ACTIVITÉS

Spécialiste des magasins de jouets et de jeux

SIÈGE SOCIAL

Voiron (21 900 habitants),
Isère,
Auvergne-Rhône-Alpes

1875

DATE DE CRÉATION



COLLABORATEURS

2000

458 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

ACTIONNARIAT

70%

FAMILIAL MAJORITAIRE



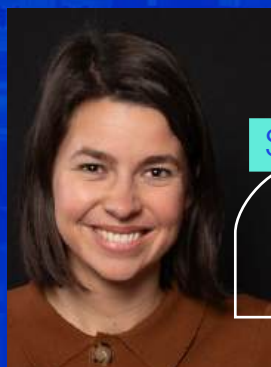
KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Grenoble

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE
DISTANCE GRENOBLE > VOIRON
25 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2025



Coralie Gueydon

Directrice générale adjointe

Son conseil pour prendre des décisions

Il ne faut pas qu'un dirigeant ait l'impression qu'il doit décider seul. Il ne faut pas hésiter à demander des avis, à se nourrir des autres. À la fin, la décision nous appartient, mais elle est toujours meilleure lorsqu'elle est éclairée.





INTERVIEW

Coralie
Gueydon

Vous allez bientôt prendre les rôles de King Jouet à deux. Comment construit-on une codirection familiale entre une fille, un beau-frère et un père qui transmet progressivement ?

La première étape importante, c'est qu'en octobre 2025, Noam Bouyakoub-Menut, mon beau-frère, et moi sommes devenus directeurs généraux adjoints. Philippe Gueydon, mon père, reste président et nous sommes dans cette période de transmission où nous construisons progressivement notre manière de fonctionner.

Avec Noam, nous avons volontairement évité une répartition très classique entre le business d'un côté et les fonctions support de l'autre. Nous avons construit des responsabilités croisées. Lui pilote

aujourd'hui principalement le produit et monte progressivement sur toute la partie business. De mon côté, j'ai les fonctions support, mais aussi le B2B, le marketing, la communication, l'innovation et les sujets RSE. L'idée est que chacun garde une vision suffisamment large pour pouvoir challenger l'autre et que nous puissions nous consulter sur les sujets importants.

Aujourd'hui encore, Philippe reste une ressource. Sur certains dossiers, notamment financiers, il a une expérience que nous n'avons pas encore. Il a vécu les renégociations avec les banques, les périodes plus compliquées. Je peux donc aller chercher son avis, mais la décision reste la nôtre. C'est important parce que nous devons construire notre propre légitimité tout en bénéficiant de son expérience.

Nous réfléchissons aussi déjà à la suite. Nous savons qu'il restera au comité stratégique. Toute la question est de trouver le bon équilibre : continuer à profiter de son regard tout en installant une gouvernance où Noam et moi porterons pleinement les décisions opérationnelles.

Comment s'organise concrètement la prise de décision chez King Jouet ? Entre codirection, Comex actionnaires et comité stratégique, qui décide quoi ?

Nous avons mis en place un fonctionnement qui reste assez souple. Tous les lundis matin, nous avons un temps à trois avec Philippe où chacun partage ses sujets de la semaine. Ensuite, chacun de nous a également un point individuel avec lui. Et comme nous partageons tous les trois le même bureau, beaucoup de décisions se prennent aussi de manière très fluide, au fil des échanges.

Nous avons également constitué un Comex avec les trois dirigeants, le directeur financier et le responsable du réseau France. Selon les sujets, nous faisons intervenir d'autres personnes, par exemple la DRH lorsqu'il est question de négociations annuelles obligatoires. L'objectif est d'avoir une instance capable d'arbitrer rapidement les sujets importants.

Au-dessus, certaines décisions relèvent naturellement des actionnaires : les budgets, les financements importants, une éventuelle opération de croissance externe. Mais, dans les faits, nous disposons d'une grande autonomie. Nos actionnaires nous font confiance parce que l'entreprise fonctionne bien et nous n'avons jamais connu de véritable situation de blocage.





Enfin, nous distinguons bien le temps opérationnel du temps stratégique. Le comité stratégique nous permet justement de prendre du recul sur les transformations de demain. C'est aussi dans ce cadre que nous nous interrogeons sur l'évolution de notre gouvernance, avec l'idée, peut-être demain, d'intégrer des administrateurs indépendants qui puissent apporter un regard extérieur et nous challenger.

King Jouet évolue sur un marché en croissance. Pourtant, vous expliquez que cette situation vous oblige déjà à préparer les décisions de demain. Pourquoi ?

Aujourd'hui, nous sommes sur un marché porteur, mais cette croissance est essentiellement portée par deux acteurs : Lego et Asmodee, qui distribue en France les cartes Pokémon. Si l'on retire ces deux acteurs, le marché est quasiment stable, voire légèrement négatif.

Cette situation crée une dépendance qui n'est pas très saine. Nous pensons en plus qu'une partie de cette croissance pourrait s'avérer éphémère. C'est justement parce que l'année est bonne qu'il faut préparer l'après.

Depuis près d'un an, avec Noam, nous travaillons sur une nouvelle vision stratégique qui repose sur plusieurs piliers. Le premier consiste à construire un modèle plus durable, capable de mieux s'adapter aux enjeux environnementaux et à leurs répercussions. Le deuxième est la diversification de nos activités. Nous avons commencé à devenir opérateur retail pour certaines licences, nous avons lancé Kindult et nous nous demandons quels autres marchés pourraient être développés demain.

Enfin, il y a tout le sujet de la data, de l'intelligence artificielle et des technologies. Aujourd'hui, nous utilisons déjà beaucoup la donnée, mais nos outils montrent leurs limites. Nous voulons construire un modèle décisionnel qui s'appuie davantage sur ces technologies et faire de cette data un véritable actif que nous pourrions aussi valoriser auprès de nos fournisseurs et de nos clients B2B.

Tout ce travail vise finalement à être plus agile, plus réactif et surtout moins dépendant de quelques moteurs de croissance extérieurs.

Vous dirigez une entreprise familiale qui se projette naturellement dans le temps long. Pourtant, vous expliquez qu'aujourd'hui l'horizon stratégique se raccourcit. Comment dirige-t-on dans un monde devenu aussi incertain ?

Nous nous rendons compte qu'il est devenu très difficile de donner du sens à une projection à dix ans. C'est pourtant quelque chose que nous avons essayé de porter au départ parce que nous sommes un groupe familial et que, naturellement, nous savons que nous serons encore là dans vingt ans et plus.

Mais, aujourd'hui, se projeter à un an est un vrai défi. Les décisions stratégiques se prennent désormais sur des horizons beaucoup plus courts : à un mois, à la saison de Noël, puis sur les dix-huit mois qui suivent. Les cycles se raccourcissent



énormément, les tendances évoluent très vite et il devient beaucoup plus hasardeux de prédire ce qui va venir.

Cela ne remet pas en cause notre volonté de voir loin. Mais il est beaucoup plus compliqué de donner du sens aux équipes sur une trajectoire à dix ans. Elles savent que King Jouet sera toujours là, mais elles se demandent sous quelle forme : combien de magasins, quels concepts, quelle place pour Kindult, quelles évolutions du modèle ?

Finalement, nous gardons une ambition de long terme, mais les décisions, elles, doivent être beaucoup plus agiles et beaucoup plus réactives qu'auparavant. C'est sans doute ce qui a le plus changé.



AVIS D'EXPERT



**Sandrine
Georges
Degerine**

Associée Audit,
Région Auvergne-
Rhône-Alpes,
Bourgogne-
Franche-Comté

Dans un environnement où les cycles de décision se raccourcissent et où les incertitudes se multiplient, le véritable enjeu n'est pas seulement de décider rapidement, mais d'avoir confiance dans les décisions prises. Cette confiance repose sur une gouvernance qui favorise la confrontation des points de vue, sur une information fiable, financière comme extra-financière, et sur une compréhension claire des risques qu'induit chaque choix stratégique.

L'expérience de King Jouet illustre cette évolution que nous observons dans d'autres ETI. Au-delà de l'organisation de la gouvernance, elle montre que la qualité des décisions se construit par la complémentarité des regards, l'expérience, l'ouverture à des expertises externes et la capacité à s'appuyer sur des informations robustes.

Au contact des instances de direction que nous accompagnons au quotidien, nous faisons le constat que la confiance dans la décision se construit moins autour d'un dirigeant seul que de la capacité d'une gouvernance à organiser le dialogue, le regard critique et la qualité de l'information. C'est cette exigence qui permettra aux ETI de prendre des décisions toujours plus éclairées dans un environnement en constante mutation.



LIÉBOT (GROUPE)

ACTIVITÉS

Leader français des fenêtres industrielles et des façades en aluminium

1745

FORGE FAMILIALE

SIÈGE SOCIAL

Les Herbiers (16 000 habitants),
Vendée,
Pays de la Loire

783 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



COLLABORATEURS

4 262

ACTIONNARIAT

100%

FAMILIAL (FAMILLE LIÉBOT, MAJORITAIRE
ET FAMILLE BRIAND, MINORITAIRE)



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG La Roche-sur-Yon

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE

DISTANCE LES HERBIERS > LA ROCHE-SUR-YON

41 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2025



Patrice Bondy

Directeur général

Son conseil pour prendre des décisions

Il faut savoir très bien s'entourer, ce qui permet de se garder du temps pour réfléchir, pour travailler, pour rencontrer des gens, pour faire de la prospective et se comparer, pour se nourrir de l'expérience et de l'opinion des autres.





INTERVIEW

Patrice
Bondy

Les circonstances dans lesquelles vous avez pris la direction générale du groupe début 2025 sont assez exceptionnelles, puisque vous avez eu près d'un an et demi pour vous y préparer. Quel était le contexte ?

Mon arrivée à la direction générale s'inscrit dans une succession qui a été particulièrement anticipée. J'étais déjà dans le groupe depuis onze ans et je dirigeais l'une des filiales. Lorsque Jean-Pierre Liébot est devenu président, en 2023, la famille a souhaité préparer l'étape suivante. Dès cette période, nous avons commencé à réfléchir ensemble à l'avenir du groupe et à son organisation.

Il faut rappeler que chez Liébot, la séparation entre les fonctions de président et de directeur général est historique. La famille assure une présidence non exécutive, très impliquée, mais la direction opérationnelle est confiée à des dirigeants professionnels. Mon prédécesseur, Bruno Léger, fonctionnait déjà dans ce schéma.

Ce qui est assez rare dans mon cas, c'est que j'ai eu près de dix-huit mois pour préparer cette transition. J'ai d'abord été associé aux réflexions stratégiques, puis nommé directeur général adjoint avant de prendre pleinement mes fonctions début 2025, au départ à la retraite de mon prédécesseur. La transmission a été très fluide, très préparée, et cela a constitué un avantage considérable pour la suite.

Comment avez-vous mis à profit ce temps pour préparer les décisions que vous prendriez une fois en fonction ?

J'ai utilisé ce temps pour construire ce que devait être le projet du groupe pour les années à venir. Quand je suis arrivé chez Liébot, j'ai découvert un ensemble de très belles entreprises, très performantes, mais qui fonctionnaient encore beaucoup comme une fédération de PME.

Le groupe était davantage une entité financière qu'une véritable organisation intégrée. Mon prédécesseur était à la fois directeur général du groupe et directeur général d'une de ses entreprises, K-Line. Les patrons de filiales disposaient d'une très grande autonomie pour bâtir leur projet d'entreprise, recruter leurs équipes, développer leur activité. Et cela a largement contribué au succès du groupe.

Mais arrivés au seuil des 800 millions d'euros de chiffre d'affaires, nous avons atteint un niveau de taille et de complexité qui nous imposait de jouer davantage collectif.

Avec Jean-Pierre Liébot, nous étions très alignés sur ce constat. Il fallait davantage de coordination, davantage de synergies, davantage de vision commune. J'ai donc consacré cette période à préparer ce projet. J'ai rédigé des notes, construit une feuille de route, présenté mes réflexions à la famille, presque comme un « grand oral ». Les grandes orientations ont été validées avant même ma prise de fonction.



C'est ce qui explique que lorsque je suis devenu directeur général début 2025, je suis « parti lancé ». Il n'y a pas eu six mois de PowerPoint, de discussions interminables ou de débats sur la direction à prendre. Les choix structurants avaient déjà été préparés. Nous avions une vision claire à dix ans et une feuille de route précise pour transformer progressivement le groupe.

À l'issue de cette année et demie de préparation, aviez-vous trouvé votre modèle d'organisation ?

Oui, même si je reste convaincu qu'il n'existe pas de modèle parfait. Mon objectif était de trouver une organisation qui combine le meilleur des grands groupes et le meilleur de l'ETI familiale. J'ai travaillé dans des groupes internationaux où j'ai appris énormément de choses en matière de méthodes, de professionnalisation et de bonnes pratiques. Mais j'y ai aussi vu les limites des organisations trop lourdes.

Mon obsession est d'éviter les structures matricielles complexes, avec des contrôleurs des travaux finis dans tous les sens, qui ralentissent la décision et découragent les opérationnels. Je me pose encore la question tous les matins : est-ce qu'on est en train de construire quelque chose qui va accélérer ou ralentir l'entreprise ?

Pour moi, il y a deux principes fondamentaux. Le premier, c'est la subsidiarité. Il faut pouvoir prendre la décision au bon endroit dans l'organisation. Il faut se demander qui supportera les conséquences de la décision et donc qui est la meilleure personne pour la prendre de façon rapide, efficace et responsable.

Le second principe, c'est la dimension collective. Même lorsqu'une décision est prise localement dans une filiale, elle est rarement prise par quelqu'un seul dans son coin. Nous avons une culture de la collégialité. La décision doit être éclairée par les échanges, les retours d'expérience et la confrontation des points de vue.

Au fond, nous cherchons à inventer une organisation qui corresponde à notre culture, à notre taille et à nos ambitions. Pas à copier un modèle existant.

Justement, quels sont concrètement les acteurs des décisions qui sont prises dans votre ETI ?

La première instance de décision, c'est évidemment le comité exécutif, que nous avons fortement renouvelé. Il rassemble aujourd'hui quinze personnes : les dirigeants de toutes les filiales ainsi que les grandes fonctions régaliennes du groupe.

Je le dis souvent : pour fonctionner correctement, j'ai besoin d'un financier et d'un RH forts. Ce sont deux piliers absolument essentiels. À leurs côtés, nous avons également les responsables de l'informatique, de l'innovation et de l'industrie. Cela nous permet d'avoir autour de la table toutes les compétences nécessaires pour éclairer les décisions importantes.



Mon Comex n'est pas une juxtaposition d'experts qui parlent uniquement de leur métier. Chacun est invité à sortir de son périmètre. Les débats sont francs, parfois musclés, mais toujours constructifs. Et ce qui est intéressant, c'est que dans la très grande majorité des cas, la décision finit par s'imposer d'elle-même. Je dirais même que dans 90 % des cas, il y a une quasi-unanimité et c'est très rare que je doive réellement trancher.

Nous avons également créé des communautés métiers qui permettent aux financiers, logisticiens, DSI ou responsables RH des différentes filiales de partager leurs expériences et leurs bonnes pratiques. C'est une manière très concrète d'accélérer

les synergies et d'éviter que chacun réinvente la roue dans son coin.

Enfin, nous venons de lancer une nouvelle instance, le Top Managers Group, qui rassemble près de 70 dirigeants issus de toutes les filiales. L'objectif est simple : renforcer la culture commune, diffuser les bonnes pratiques et faire vivre notre projet collectif.

Bien sûr, la famille actionnaire a le dernier mot pour les décisions les plus structurantes. Avec Jean-Pierre Liébot, le président, nous échangeons toutes les semaines. Pour les investissements les plus importants, notamment lorsqu'ils dépassent un certain seuil en termes de millions d'euros, nous prenons

le temps de confronter nos analyses. Mais là aussi, les choses sont très fluides. Comme il me l'a dit récemment : « *j'aurais répondu exactement la même chose que toi* ». C'est probablement le signe que nous partageons la même vision du groupe et de son avenir... et une belle complicité !



AVIS D'EXPERT



Wolfgang Legoff

Associé Advisory,
Responsable des
activités de conseil,
Région Ouest
et Normandie

Le témoignage de Patrice Bondy illustre une évolution que nous observons dans de nombreuses ETI : à mesure que l'entreprise grandit, la performance ne repose plus uniquement sur l'autonomie des entités, mais sur leur capacité à partager les expertises, les données et les bonnes pratiques. L'enjeu n'est toutefois pas de construire des organisations matricielles complexes qui ralentissent la décision. Au contraire, les ETI les plus performantes mutualisent ce qui crée un avantage collectif (data, intelligence artificielle, cybersécurité, ERP, achats stratégiques, pilotage financier, RH ou excellence opérationnelle) tout en conservant la décision au plus près du client et des opérations.

Le rôle des fonctions centrales évolue ainsi profondément : elles deviennent des centres d'expertise, d'accélération et de mutualisation au service des métiers. Dans un contexte où les compétences se raréfient et où les transformations s'accroissent, l'intelligence collective s'organise désormais autour de plateformes communes, de communautés de pratique, de référentiels partagés et, demain, d'agents intelligents capables d'accélérer le passage de la donnée à l'action. Les ETI qui réussissent sont celles qui conjuguent puissance du collectif, responsabilité locale et intelligence augmentée, sans sacrifier ni l'agilité ni la vitesse d'exécution. La démarche engagée par le Groupe Liébot s'inscrit pleinement dans cette dynamique.



RELAIS VERT (GROUPE)

ACTIVITÉS

Grossiste-distributeur spécialisé dans les produits biologiques auprès des magasins spécialisés

SIÈGE SOCIAL

Carpentras (31600 habitants), Vaucluse, PACA

1986

DATE DE CRÉATION

320 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



COLLABORATEURS

400

ACTIONNARIAT

94%

FAMILIAL

6%

AQUASOURCA
(FAMILY OFFICE)



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Marseille

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE
DISTANCE MARSEILLE > CARPENTRAS

111 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

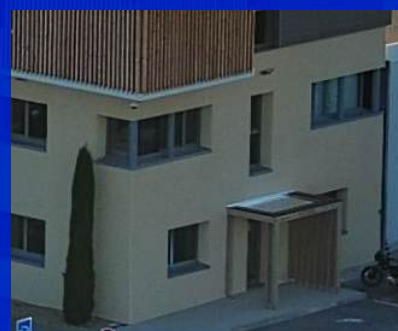
2012



Jérémie Ginart
Président

Son conseil pour prendre des décisions

Il faut challenger ses proches collaborateurs, mais aussi aller chercher le regard de ses clients. Personnellement, j'estime avoir énormément appris grâce à eux. Ensuite, je pense que les réseaux de dirigeants sont extrêmement précieux. Pouvoir échanger avec des chefs d'entreprise confrontés aux mêmes problématiques rassure énormément.





INTERVIEW



Jérémy Ginart

Vous décrivez une entreprise qui a beaucoup grandi tout en conservant un fonctionnement très opérationnel. Comment prenez-vous concrètement une décision stratégique comme une croissance externe ?

Notre dernière croissance externe illustre assez bien notre façon de fonctionner. Nous avons repris une entreprise spécialisée dans le non-alimentaire bio, alors que ce n'était pas notre cœur de métier historique. La réflexion est d'abord partie d'une opportunité : le dirigeant de cette société, située près de chez nous, souhaitait vendre son entreprise et est venu nous solliciter.

La première réflexion s'est faite avec mon frère, qui est directeur général, ainsi qu'avec notre DAF. Ensuite, nous avons bien sûr associé les membres du Comex et du Codir pour challenger

le projet, mais nous sommes surtout allés chercher l'avis des personnes directement concernées par sa réussite : nos commerciaux et nos clients. Nous leur avons demandé très concrètement si Relais Vert était légitime sur ce nouveau marché et s'ils nous suivraient. Pour moi, c'est le retour du terrain qui est déterminant.

Cela résume assez bien notre fonctionnement. Nous sommes devenus une ETI récemment, mais nous avons encore beaucoup de codes de PME. Nous sommes une entreprise très opérationnelle. Notre activité fonctionne quasiment en temps réel : les commandes arrivent la nuit, les palettes partent le lendemain matin. Nous n'avons pas le luxe de réfléchir pendant trois, six ou neuf mois. Nous avons bien une vision stratégique, mais les décisions doivent être prises rapidement.

En réalité, la réflexion initiale est plutôt portée par la direction, avec mon frère. Ensuite, nous avons besoin de l'adhésion de nos proches collaborateurs, car ce sont eux qui vont devoir porter le projet. D'ailleurs, mon expérience m'a appris que lorsqu'une décision n'est pas réellement acceptée par les équipes, elle se traduit souvent par un échec. C'est pourquoi j'ai parfois l'impression de faire deux fois le commercial : une première fois avec mes clients et une seconde avec mes collaborateurs, afin qu'ils s'approprient le projet.

Enfin, même si la lettre d'intention a été signée par un cercle très restreint, le véritable travail commence ensuite. C'est pendant cette période que nous échangeons avec les équipes, les clients, que nous ajustons notre stratégie et que nous faisons évoluer le projet. Chez nous, la décision est rapide, mais elle reste capable de s'adapter en permanence aux retours du terrain.

Votre entreprise est passée de 55 à 400 collaborateurs en une quinzaine d'années. En quoi cette croissance a-t-elle changé votre manière de diriger ?

Le principal changement, c'est que j'ai appris à prendre du recul. Quand nous étions encore une PME, je voulais avoir un avis sur tout et intervenir partout. Avec la croissance de l'entreprise, j'ai compris qu'il fallait au contraire accepter de se détacher.

Aujourd'hui, je considère que mon rôle est avant tout d'assurer la présidence du groupe, d'accompagner les directeurs généraux de nos filiales et de garder une vision d'ensemble. À l'inverse, j'essaie d'intervenir le moins possible dans le fonctionnement du Codir. Je préfère que les directeurs travaillent ensemble, qu'ils trouvent





leurs propres équilibres. Je lis les comptes rendus avec beaucoup d'attention et j'interviens uniquement lorsqu'il faut arbitrer ou lorsqu'un désaccord risque de devenir problématique.

J'ai compris aussi qu'un dirigeant qui veut absolument donner son avis sur tout finit souvent par s'attacher à un détail qu'il ne maîtrise pas complètement. C'est profondément injuste vis-à-vis des collaborateurs qui travaillent sur le dossier dans sa globalité. Eux ont la vision d'ensemble ; moi, si je ne vois qu'un détail, je risque de remettre en cause leur travail pour de mauvaises raisons.

Cette évolution est directement liée au passage de la PME à l'ETI. Aujourd'hui, je vais davantage d'un site à l'autre et je choisis mes combats. Cela ne signifie pas que je me coupe du terrain. Au contraire, je continue à gérer certains grands comptes et je reste proche de nombreux fournisseurs. Ce lien

direct avec le marché est essentiel, car il me permet de garder un retour immédiat sur les évolutions de notre activité.

Dans une organisation aussi agile, quels sont les garde-fous qui permettent d'encadrer les décisions sans ralentir l'entreprise ?

Un premier garde-fou des décisions est le DAF. Avec la croissance de l'entreprise, son rôle est devenu très important parce que c'est lui qui fixe le cadre budgétaire.

Chaque année, nous construisons ensemble le budget prévisionnel avec les directeurs généraux. Ensuite, c'est lui qui suit régulièrement les résultats et qui vérifie si chaque site respecte ses objectifs. Le premier retour que je reçois sur la gestion d'une filiale vient très souvent de lui. C'est donc le budget qui constitue le principal cadre de l'autonomie, en termes de capacité à prendre des décisions, des directeurs de filiales.

Sur le plan humain, les situations sont beaucoup plus variées. Tous nos directeurs n'ont pas le même parcours : certains sont issus de l'interne, d'autres viennent d'entreprises que nous avons rachetées, d'autres encore sortent de grandes écoles. Leur management est donc adapté à leur profil.

Un autre garde-fou est le rôle des CSE. Ils peuvent parfois être exigeants, mais ils jouent aussi un rôle d'alerte très utile. Dans notre groupe, il nous est arrivé qu'un CSE attire notre attention sur un problème au sein d'une filiale. Cette alerte nous a permis d'intervenir avant que la situation ne se dégrade davantage. C'est un exemple où les partenaires sociaux ont véritablement contribué au bon fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, sur des sujets de management ou de stratégie, en plus de notre actionnaire dans le cadre de nos comités stratégiques, j'aime



demander l'avis de nos clients, de nos fournisseurs ou de professionnels parce qu'ils connaissent parfaitement notre marché. Et lorsqu'il s'agit d'une expertise très spécifique, comme l'export ou un sujet industriel que nous ne maîtrisons pas, je fais volontiers appel à des consultants spécialisés.

Quel est, selon vous, le secret d'une bonne prise de décision lorsqu'on dirige une ETI ?

Pour moi, prendre une décision n'a jamais été la partie la plus difficile. Ce qui devient plus compliqué lorsque l'entreprise grandit, c'est de faire accepter cette décision par le plus grand nombre.

Je crois profondément qu'il faut savoir décider rapidement, mais aussi reconnaître ses erreurs lorsque c'est nécessaire. Plusieurs de mes

collaborateurs me disent qu'ils apprécient justement cette capacité à dire : « Celle-là, c'est pour moi, je me suis trompé, on va corriger. » Il faut accepter le droit à l'erreur et savoir ajuster sa trajectoire.

Cette façon de faire vient probablement de mon parcours. Je suis arrivé très jeune dans l'entreprise, à seulement vingt-deux ans, parce que mon père avait des problèmes

de santé. J'ai volontairement adopté une posture d'apprentissage. J'ai expliqué à mes collaborateurs comme à mes clients que je ne connaissais pas encore le métier et que j'avais besoin qu'ils me l'enseignent. J'ai énormément appris en les écoutant et j'ai gardé cette habitude de demander qu'on me prouve si une décision est bonne ou mauvaise.



AVIS D'EXPERT



Anne Romain-Huttin

Avocate Associée
KPMG Avocats,
Département Legal,
Région Sud-Est

Relais Vert est un bel exemple d'une ETI qui a grandi rapidement tout en conservant un mode de fonctionnement hérité de la PME qu'elle était encore il y a quelques années. Son choix de gouvernance privilégie l'efficacité opérationnelle et le pouvoir de décision stratégique reste à la main du dirigeant, avec des processus courts et des échanges permanents avec ses équipes. Les différentes instances internes enrichissent et sécurisent les choix, sans remettre en cause cette forte capacité de décision, qui constitue l'un des ressorts de l'agilité de l'entreprise.

L'originalité de Relais Vert réside toutefois dans un autre aspect : le dirigeant ne limite pas son processus de consultation aux seuls organes internes. Pour les décisions stratégiques majeures, notamment en matière de croissance externe, il fait intervenir un acteur rarement considéré comme une partie prenante de la gouvernance d'une entreprise : le client. Avant d'engager une acquisition, il cherche à mesurer très concrètement l'adhésion du marché, en sollicitant l'avis de ses clients sur la légitimité du projet et sur leur volonté de l'accompagner.

Une approche qui rappelle que la gouvernance ne se résume pas uniquement à une structuration juridique, mais peut également intégrer de manière plus informelle les parties directement impactées par la stratégie de l'entreprise.



SERMES

ACTIVITÉS

Multi-spécialiste en solutions électrique pour le bâtiment et l'industrie, avec quatre grands domaines : les fils & câbles, la motorisation, l'éclairage et l'appareillage & systèmes

SIÈGE SOCIAL

Dachstein (1 750 habitants),
Bas-Rhin,
Grand-Est

1949

DATE DE CRÉATION

202 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES



COLLABORATEURS

295

ACTIONNARIAT

100%

FAMILIAL



KPMG, AU CŒUR
DES TERRITOIRES

KPMG Strasbourg

BUREAU KPMG LE PLUS PROCHE DE CETTE ENTREPRISE

DISTANCE DACHSTEIN > STRASBOURG

18 KM

DÉCIDEUR DEPUIS

2025



Anne Réol Schmittheisler

Directrice générale

Son conseil pour prendre des décisions

Pour pouvoir faire des synergies et fédérer les personnes, il faut savoir bien s'entourer. Il faut également être combatif, car les décisions difficiles font partie de la vie d'une entreprise. Et il faut s'autoriser l'imperfection, en acceptant de faire des erreurs.





Vous avez pris la direction générale de Sermes en octobre 2025, dans le cadre d'une transmission préparée plusieurs années à l'avance par votre père, Pierre Schmittheisler. Comment cette transition managériale s'est-elle construite ?

Cette transmission ne s'est pas faite du jour au lendemain. Mon père avait commencé à l'imaginer dès 2018. Son objectif était de sortir progressivement de l'opérationnel tout en préparant la relève familiale. C'est dans cette logique qu'il a confié, en 2019, la direction générale à un directeur général de transition, avec la volonté de préparer le terrain avant notre arrivée.

À cette époque, mes deux frères avaient déjà rejoint les entreprises familiales. De mon côté, je travaillais encore dans une autre région, après

plusieurs années passées notamment chez Chausson Matériaux. Je n'ai rejoint Sermes qu'à la fin de l'année 2024 comme responsable de projets, avec une mission très orientée sur les projets transverses, comme par exemple l'informatique et la logistique. En parallèle, toute la famille a été accompagnée par un coach en organisation, qui nous a fait travailler individuellement et collectivement sur la manière de construire cette nouvelle gouvernance.

Le directeur général de transition a quitté l'entreprise en septembre 2025 et j'ai pris la direction générale de Sermes en octobre. Dans le même temps, mon plus jeune frère a repris la direction générale de Willy Leissner, tandis que mon frère aîné est devenu directeur général des autres sociétés dans le giron familial

du groupe et pilote également, de manière transverse, la stratégie et le développement de Sermes. Mon père, lui, reste président de l'ensemble des sociétés, mais il poursuit le mouvement qu'il avait engagé il y a plusieurs années en prenant progressivement du recul sur l'opérationnel.

Comment s'est déroulée la passation avec ce directeur général de transition ?

Il n'y a pas eu de passage de témoin formel. En réalité, la transmission s'est construite progressivement pendant plus d'un an.

Lorsque je suis arrivée dans l'entreprise, il était très important pour moi d'avoir des missions clairement définies. C'est lui qui est venu avec une première feuille de route : une liste des projets en cours, des dossiers à reprendre et des sujets sur lesquels je devais progressivement monter en responsabilité. J'ai ensuite participé à toutes les réunions auxquelles il assistait : les réunions commerciales, les réunions support, le Codir... Cela m'a permis de comprendre en profondeur le fonctionnement de l'entreprise.

Au fil des mois, il m'a également laissé prendre la main sur plusieurs décisions stratégiques. J'ai aussi participé très directement au recrutement de plusieurs fonctions clés, notamment notre nouvelle directrice des ressources humaines et notre nouvelle DSI. Pour ces recrutements stratégiques, nous travaillons avec un cabinet externe qui effectue un premier tri des candidatures. Je mène ensuite les entretiens avec la DRH et les experts métiers concernés, avant un second





entretien de validation avec la famille. C'était important que je puisse choisir les personnes qui composeront mon équipe, parce que, pour moi, la qualité humaine est déterminante : on peut avoir d'excellents profils techniques, mais s'ils ne « fitent » pas avec les valeurs de l'entreprise et avec les équipes, cela ne fonctionne pas.

Depuis votre arrivée, vous avez fait évoluer votre manière de décider et vous réfléchissez également à faire évoluer votre gouvernance. Quels sont aujourd'hui vos principaux rituels de décision ?

Le principal rendez-vous, c'est notre réunion familiale du lundi matin. Nous nous retrouvons chaque semaine pendant une heure et demie à deux heures avec mon père et mes deux frères pour faire le point sur tous les sujets importants de nos entreprises. Nous n'y parlons pas des sujets opérationnels du quotidien, mais des décisions structurantes qui peuvent avoir un impact sur l'ensemble des sociétés.

Mon père garde ainsi un regard sur les grandes décisions, mais il est désormais davantage dans une posture de questionnement que de décision. Il challenge nos choix, pose des questions, nous oblige à argumenter, mais il ne remet pas en cause les décisions. Cette évolution est importante, parce qu'il a longtemps dirigé seul. Aujourd'hui, il prend progressivement du recul et adopte naturellement un rôle plus proche de celui d'un président de conseil.

C'est justement ce qui nourrit notre réflexion sur l'évolution de notre gouvernance. Aujourd'hui, notre conseil de surveillance remplit essentiellement un rôle administratif. À terme, j'aimerais qu'il devienne un véritable comité stratégique, avec deux administrateurs indépendants capables d'apporter un regard extérieur, de challenger notre fonctionnement et d'alerter le cas échéant. Je l'imagine comme une instance qui se réunirait chaque trimestre, avec un ordre du jour préparé en amont, afin de prendre de la hauteur sur les grands enjeux de l'entreprise.

Dans la prise de décision, je m'appuie également énormément sur mes équipes. Nous traversons une période où les projets sont nombreux et où certaines décisions doivent être prises rapidement. Sur les sujets très techniques, comme la réforme de la facturation électronique ou certains projets informatiques, je n'hésite pas à faire appel à des experts externes lorsque c'est nécessaire. En revanche, je reste convaincue que l'entreprise doit conserver ses compétences en interne. Externaliser peut être utile pour franchir une étape ou monter en compétences, mais cela ne doit jamais conduire à perdre durablement son savoir-faire.

Votre grand chantier concerne aujourd'hui les ressources humaines, avec le renouvellement de plusieurs postes stratégiques. Quels sont vos principaux enjeux ?

Nous sommes à un moment charnière. Plusieurs de nos directeurs arrivent en fin de carrière, et leurs successeurs devront constituer l'équipe qui portera l'entreprise pendant les prochaines années.



Mais cette évolution ne doit surtout pas être une rupture. Je ne veux pas effacer ce qui a fait Sermes. Au contraire, je suis profondément alignée avec les valeurs de l'entreprise et je souhaite préserver son ADN. En revanche, il faut remettre du mouvement là où certaines habitudes se sont installées après plus de quarante ans d'une même direction et avec des équipes qui comptent parfois une très forte ancienneté. Nous avons des processus à redynamiser et une nouvelle dynamique à insuffler.

L'autre enjeu est d'ouvrir davantage l'entreprise vers l'extérieur. Les collaborateurs qui ont grandi chez Sermes sont une richesse immense, mais rester uniquement entre nous comporte aussi des limites. Les

recrutements externes apportent de nouvelles idées, d'autres façons de travailler et une technicité différente. Tout l'enjeu consiste à trouver le bon équilibre entre cette ouverture

et la transmission de notre culture d'entreprise à laquelle je suis extrêmement attachée.



AVIS D'EXPERT



**Mathieu
Marcantoni**

Avocat Associé,
KPMG Avocats,
Région Est

Le témoignage d'Anne Réol Schmittheisler illustre un cas exemplaire de transition réussie, en matière de gouvernance, dans une ETI familiale.

Cette entreprise familiale a d'abord su anticiper, préparer, faire accepter et sécuriser cette transition, en combinant notamment temps long, apprentissage et clarté des rôles. Elle a su également franchir un cap décisif : accepter l'entrée de « tiers ».

Cette démarche reste une étape décisive pour les entreprises détenues et gouvernées par une même famille, où les décisions stratégiques sont traditionnellement prises au sein du cercle familial. Le recours à un directeur général de transition a permis de mettre la nouvelle dirigeante sur les rails, tandis que l'appel à des experts indépendants pour les recrutements stratégiques a contribué à objectiver des décisions potentiellement sensibles dans un contexte familial.

En dernier lieu, le père d'Anne Réol Schmittheisler, président de l'entreprise, a su se mettre en retrait progressivement de la direction opérationnelle, tout en restant particulièrement de bon conseil par la hauteur de ses prises de vues.

Sermes fait ainsi preuve d'une réelle maturité dans cette phase de transition, en articulant ouverture vers l'extérieur et préservation exigeante de l'ADN de l'entreprise.



PRÉSENTATION

KPMG en France

partenaire de confiance, acteur du changement

Accompagner les Grands Comptes et les ETI dans leurs transformations technologiques, opérationnelles et environnementales

KPMG, acteur majeur de l'Audit, du Conseil et du Droit et Fiscalité, réunit 8 000 professionnels en France et en Afrique francophone au service des grands comptes et ETI. KPMG, partenaire de confiance et de compétitivité, sécurise leur information financière et non financière, les accompagne dans leurs transactions, soutient leurs transformations, technologiques, opérationnelles et environnementales. Grâce à son modèle multidisciplinaire, KPMG combine des expertises sectorielles et s'appuie sur ses Centres d'Excellence Tech et ESG en France pour soutenir les projets de croissance durable de tous les acteurs économiques.

KPMG offre à ses clients la force d'un réseau mondial présent dans 138 pays et se singularise par sa proximité territoriale en France.

Depuis 2022, KPMG est une entreprise à mission, avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion au cœur de l'économie, des territoires et de la société, pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents.

Notre engagement

Convaincu que la performance économique doit s'inscrire dans une logique de sens, d'impact et de partage, KPMG est devenu entreprise à mission. Le cabinet place ainsi la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) au cœur de sa stratégie, en cohérence avec la stratégie Internationale, afin de contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de prospérité intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux.

Notre raison d'être

Au cœur de l'économie, des territoires, de la société, nous œuvrons et innovons avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, et faire grandir les talents.



3 métiers

Audit, Conseil,
Droit et Fiscalité



La puissance

de son modèle
multidisciplinaire



8 000

collaborateurs dont

6 600

en France



+1,1 Md€

de chiffre d'affaires
au 30 septembre 2025
(hors activité TPE cédée en
juin 2025)



45 bureaux

en France



Entreprise à mission

depuis 2022



Une équipe dédiée au marché des ETI en région

PARIS-NORMANDIE-ANTILLES

DIRECTEURS DE RÉGION - ASSOCIÉS AUDIT



Vincent de Becquevort



Thomas Fécamp

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Roger Averbuch

Associé Advisory

Delphine Capelli

Associée Tax & Legal

Anne-Laure Boudin

Directrice-Associée Tax & Legal

NORD

DIRECTEUR DE RÉGION - ASSOCIÉ AUDIT



Jocelyn Scamps

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Emmanuel Constant

Director Advisory

Anne-Laure Boudin

Directrice-Associée Tax & Legal

Wilfrid Polaert

Directeur-Associé Tax & Legal

EST

DIRECTEUR DE RÉGION - ASSOCIÉ AUDIT



Stéphane Devin

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Alain Urban

Director Advisory

Patrick Glebocki

Associé Tax & Legal

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

DIRECTRICE DE RÉGION - ASSOCIÉE AUDIT



Sara Righenzi

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Christophe Bertinotti

Associé Advisory

Patrick Glebocki

Associé Tax & Legal

OUEST

DIRECTEUR DE RÉGION - ASSOCIÉ AUDIT



Vincent Broyé

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Wolfgang Legoff

Associé Advisory

Jean-Albert Fuhrer

Associé Tax & Legal

SUD-OUEST

DIRECTEUR DE RÉGION - ASSOCIÉ AUDIT



Pierre Subreville

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Yoann Lefort

Associé Advisory

Hélène Ribaute

Associée Tax & Legal

SUD-EST

DIRECTEUR DE RÉGION - ASSOCIÉ AUDIT



Pierre-Laurent Soubra

RÉFÉRENTS MÉTIERS

Fanny Houlliot

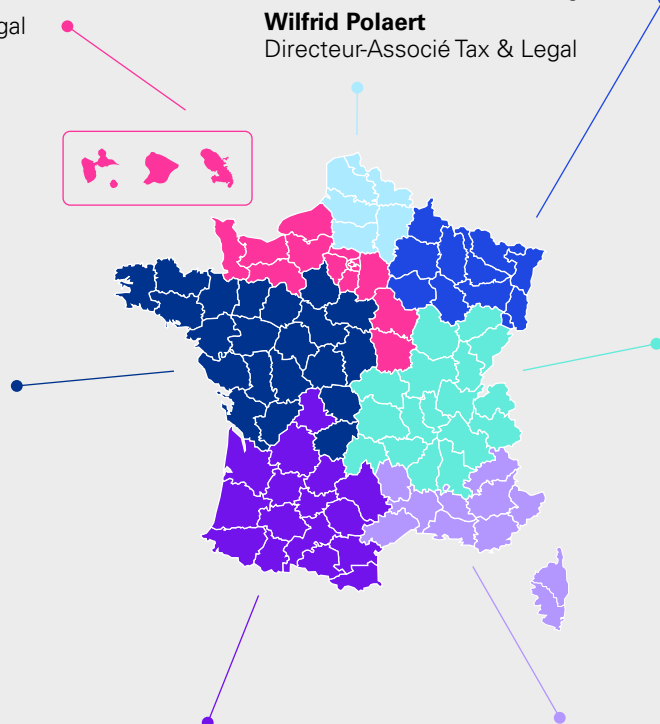
Associée Advisory

Tsilavina Adriamisaina

Directeur Advisory

Carine Pichard

Directrice-Associée Tax & Legal



PRÉSENTATION

MEDEF

Qui sommes-nous ?

Nous sommes **la première organisation patronale et réunissons plus de 200 000 entreprises adhérentes, petites, moyennes et grandes, représentant l'intégralité des secteurs de l'économie française**, implantés sur l'ensemble du territoire national, métropolitain et ultra-marin et rayonnant à l'international.

Nous avons reçu d'elles le **mandat de promouvoir leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et de négocier avec les syndicats** des accords permettant de conjuguer progrès économique et progrès social et environnemental pour bâtir l'économie de demain.

Nous avons aussi l'ambition, en remplissant ce mandat, de **contribuer à l'intérêt général**. Notre conviction est en effet que la réussite des entreprises de France est la condition sine qua non de la réussite économique et sociale du pays et qu'il ne peut y avoir de France, ni d'Europe puissantes sans entreprises fortes. Nous inscrivons notre action dans une perspective de long terme.

Nous savons que **les Français ont une bonne image des entreprises** (c'est le cas de près de 8 sur 10 d'entre eux). Cela nous honore, mais cela nous oblige car nos concitoyens attendent beaucoup des entreprises pour relever les nombreux défis auxquels est confronté notre pays. **Notre responsabilité est de tout faire pour que les entreprises jouent pleinement leur rôle** : générer de la croissance, et répondre à ces attentes.

C'est dans cet esprit que nous nous sommes dotés d'une raison d'être : **« Agir ensemble pour une croissance responsable »**.

Nos convictions

Sans croissance, pas de progrès, ni économique, ni social, ni environnemental

Nous croyons que la croissance, juste et responsable, est le préalable à la réussite économique et sociale du pays.

Ce n'est pas une lubie : **seule la croissance permet l'investissement**, en particulier dans l'innovation au service des transitions écologique et numérique. Elle est source d'emplois et de pouvoir d'achat et elle détermine notre capacité à financer notre système de protection sociale.

La croissance est enfin et surtout le **gage d'une mobilité sociale qu'il est impératif de soutenir** pour chaque salarié, bien sûr, mais aussi pour maintenir la cohésion nationale : c'est seulement s'il peut s'arracher à ses déterminismes de naissance par la responsabilité, par le travail et par un vrai parcours professionnel valorisant ses talents et son engagement que chacun peut s'épanouir personnellement, améliorer ses conditions de vie et trouver sa juste place dans la société.

La liberté d'entreprendre est la condition de notre réussite collective

Nous croyons aussi qu'il est impossible que les entreprises, et donc le pays, prospèrent et se développent si les conditions de leur succès ne sont pas réunies. **La liberté d'entreprendre doit à ce titre être regardée comme un bien commun** parce qu'elle est génératrice de succès collectif et de fierté individuelle.

Nous pensons que l'excès et la surproduction de règles ont créé un environnement contraignant, facteur d'inertie, qui explique en grande partie le manque de compétitivité de notre tissu économique. **Les entreprises ont besoin d'être libérées** de ce carcan et de retrouver de l'air. Elles sont parfaitement conscientes de leurs responsabilités. Les normes encadrant l'activité des entreprises ne sont nécessaires que si elles garantissent une juste concurrence et le respect de toutes les parties-prenantes, salariés, clients, fournisseurs et investisseurs.

Nous avons des attentes fortes à l'égard de l'Europe. Elle ne peut plus être naïve dans un monde de plus en plus concurrentiel. Elle doit affirmer sa vision, assumer sa puissance et assurer la prospérité de son économie. Nous croyons en l'Europe parce qu'elle nous a apporté la paix et la prospérité et qu'elle a ouvert à nos entreprises des marchés nouveaux. Ces objectifs doivent demeurer les siens.

La démocratie sociale est un des fondements de la cohésion nationale

Nous croyons fermement au dialogue social dans l'entreprise comme au niveau des branches et au niveau national interprofessionnel. C'est en échangeant que l'on trouve des solutions, que l'on innove au service des Français et que l'on suscite la confiance entre les acteurs. Nos partenaires de négociation (syndicats de salariés) comme la puissance publique trouveront toujours en nous des interlocuteurs défendant leurs convictions mais ouverts et désireux d'avancer ensemble en trouvant des compromis conjuguant performance économique et sociale.



Nous défendons systématiquement les accords entre partenaires sociaux

comme la voie privilégiée de ce dialogue et nous invitons l'État à leur faire confiance et à respecter leurs prérogatives, sans s'immiscer dans les négociations et sans préempter ni dénaturer leurs conclusions.

Le progrès est porteur de solutions

C'est par le progrès technique et scientifique et par l'innovation que les entreprises contribuent à une prospérité partagée.

Eux-seuls permettent de trouver des solutions aux défis que nous devons relever, le premier d'entre eux étant la sauvegarde de notre planète. Ils sont la source de notre optimisme et de notre foi en un avenir meilleur.

L'éducation et la formation, un préalable à l'émancipation et la performance

Investir dans l'éducation et la formation tout au long de la vie est un impératif pour réussir. Nous pensons en particulier que nous avons tous la responsabilité de faire aimer le monde aux jeunes générations et de les amener à construire un modèle dans lequel l'entreprise est acteur d'une société plus prospère et plus juste où chacun pourra trouver sa place.

Nos combats

Nous voulons faire inlassablement la pédagogie de l'entreprise, de sa contribution à l'intérêt général et des conditions nécessaires à sa réussite.

Nous croyons profondément qu'un débat public serein et argumenté est indispensable à l'exercice de la démocratie, et nous voulons y prendre toute notre part. C'est ainsi que l'opinion pourra se forger un avis éclairé, fondé sur la rationalité.

Nous défendons la liberté d'entreprendre et combattons tout ce qui la bride inutilement.

Les Français doivent pouvoir profiter des bienfaits de l'économie de marché.

Nous militons pour un État qui retrouve son rôle, se concentre sur ses missions essentielles et garantisse les conditions d'une croissance responsable et souveraine.

Nous nous opposons à l'idée de la décroissance comme solution aux défis que nous traversons :

elle porte en elle l'appauvrissement des Français et le déclin du pays.

Nous voulons que soit pleinement reconnue la place essentielle du travail comme facteur d'émancipation et de réalisation personnelle, mais aussi de cohésion sociale.

Nous voulons faire vivre un dialogue social dynamique et constructif permettant de faire converger les intérêts des entreprises et de leurs salariés.

Nous défendons une vision optimiste de l'avenir, convaincus qu'une grande partie des solutions est entre nos mains d'entrepreneurs.



1^{re} organisation

représentative des entreprises

118

organisations territoriales et régionales en France hexagonale et dans les outre-mer

122

organisations professionnelles adhérentes rassemblant plus de

400

syndicats professionnels représentant l'ensemble des secteurs d'activité professionnels



200 000

Plus de entreprises adhérentes dont une majorité de TPE-PME.



+1/2

En France, plus d'un salarié du privé sur deux travaille dans une entreprise affiliée au réseau MEDEF



PRÉSENTATION

Club Proscenium-ETI

Le club des grands entrepreneurs du Mouvement des Entreprises de France

+ de 300**entreprises**

venant de tout le territoire représentées
uniquement par leur dirigeant

50%**des membres**

hors Île-de-France

100**événements**

organisés depuis la création du club

Au moins**1 rencontre**

chaque mois

Notre vocation

Développer un réseau solide des plus
grandes ETI françaises.

**Échanger entre décideurs et
pairs venus de tout le territoire,**
et représentant tous les secteurs
d'activité.

Découvrir des entreprises innovantes,
emblématiques et des projets majeurs.

**Rencontrer dans un cadre privé
des personnalités économiques
ou politiques,** leaders d'opinion,
d'envergure nationale ou internationale.

**Décoder les évolutions politiques et
législatives** avec les meilleurs experts,
décrypter l'actualité.

Contribuer aux positions et à l'influence
du Medef sur les réformes à venir.

**Se retrouver à l'occasion
d'événements exceptionnels
et de prestige.**



Proscenium ETI

Créé en 2017 par le Mouvement des entreprises de France, le Club Proscenium-ETI a pour vocation de rassembler des dirigeants d'ETI et d'entreprises de plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, qui grâce à leur ancrage territorial, leurs investissements, leurs recrutements, leurs formations, leurs innovations, sont des acteurs essentiels de la réussite économique, sociale et environnementale de notre pays.

Sous l'impulsion de leur président Boris Derichebourg, les membres du Club se réunissent régulièrement, exclusivement entre pairs, pour échanger non seulement ensemble et en toute convivialité lors de rencontres dédiées, mais aussi de façon privilégiée et en toute confidentialité avec les personnalités qu'ils reçoivent.



Le Club Proscenium-ETI, grâce à son dynamisme et l'engagement de ses membres, permet de rassembler, d'informer, de fédérer un réseau soudé de grands acteurs économiques de nos territoires, de créer des relations de confiance et des synergies au sein d'un collectif fort.



Patrick Martin

Président du Mouvement des entreprises de France

Président du directoire du groupe Martin Belaysoud

Le Club offre un cadre de confiance propice aux échanges entre pairs et traduit l'ambition du Medef de placer les enjeux des ETI au coeur du débat.



Samuel Tual

Vice-président du Mouvement des entreprises de France

Vice-président du Club Proscenium-ETI

Président du groupe Actual

La qualité et l'excellence de nos invités et de nos événements favorisent les belles rencontres qui sont une source d'inspiration pour nous chefs d'entreprises.



Boris Derichebourg

Président du Club Proscenium-ETI

Président-directeur général d'Elior France, président de Derichebourg Multiservices

La variété des membres du Club, les thèmes abordés, l'excellence et la diversité des intervenants, nous permettent de sortir de notre quotidien, de nous sentir moins seul et d'affûter notre stratégie.



Catherine Chalvin

Vice-présidente du Club Proscenium-ETI

Présidente du groupe Challancin



Co-auteurs et experts de l'étude



Patrick Glebocki

Avocat Associé,
KPMG Avocats,
Responsable Tax &
Legal du Marché ETI
pglebocki@kpmgavocats.fr

Avocat fiscaliste biculturel franco-allemand, Patrick Glebocki est associé au sein de KPMG Avocats, où il co-dirige le réseau régional du cabinet.

Avec une expérience de plus de 20 ans acquise au sein de cabinets internationaux (EY, PwC, CMS Bureau Francis Lefebvre) et régionaux (Valoris Avocats), Patrick a développé une expertise en fiscalité patrimoniale et en fiscalité des entreprises.

Sa clientèle se compose principalement de groupes internationaux, notamment allemands, et de PME-ETI familiales, qu'il accompagne sur deux volets complémentaires : la structuration juridique et fiscale des groupes familiaux, d'une part, et l'organisation patrimoniale et stratégique des dirigeants et de leurs familles, d'autre part. Il intervient également auprès de ses clients dans le cadre de projets de cession, d'opérations de croissance externe et de contrôles fiscaux.

Spécialiste reconnu des enjeux de transmission d'entreprise, Patrick Glebocki est co-auteur de deux études sur la transmission intra-familiale des ETI françaises. Il intervient régulièrement lors d'événements économiques au MEDEF, au Parlement européen ou encore auprès de Choiseul Alsace, ainsi que dans les médias.



Hélène Ribaute

Avocate Associée,
Responsable de la
Région Sud-Ouest
de KPMG Avocats
hribaute@kpmgavocats.fr

Hélène accompagne depuis plus de 20 ans les entreprises du secteur marchand dans leurs opérations de restructuration, de négociation d'acquisition et de cession de titres, de pacte d'actionnaires ainsi que sur des contrats complexes. Titulaire d'un double Master et d'un Doctorat en Droit Fiscal, elle a rejoint KPMG Avocats en novembre 2019 en qualité d'Avocate Associée. Elle est en charge de la direction de la Région Sud-Ouest au sein de KPMG Avocats et plus largement de la structuration du département Legal au sein des régions.



**José Denisselle**

Associé Audit,
KPMG Région Nord
jdenisselle@kpmg.fr

Titulaire du Diplôme d'Expertise Comptable (DEC), José intervient depuis plus de 30 ans en commissariat aux comptes et missions de conseil auprès d'un large panel de clients. Il accompagne notamment des structures de l'économie sociale et solidaire ainsi que des PME-ETI implantées sur le littoral, avec un regard qui dépasse le seul périmètre régional afin d'offrir une vision centralisée à l'échelle du groupe.

**Sandrine
Georges Degerine**

Associée Audit,
KPMG Auvergne-
Rhône-Alpes
Bourgogne-Franche-
Comté
sdegerine@kpmg.fr

Sandrine est associée audit grands comptes à Lyon, commissaire aux comptes avec 26 ans d'expérience. Elle intervient en audit ou en accompagnement auprès de groupes cotés ou familiaux, sur des secteurs d'activité divers : retail, chimie, biotechnologies. Elle a également développé une expertise dans le secteur public hospitalier.

Depuis 2023, convaincue que la durabilité est un enjeu stratégique pour les entreprises et en particulier les ETI, elle est chargée de l'animation et du développement des offres ESG pour les ETI de la région AURA-BFC.





Yoann Lefort

Associé KPMG
Advisory, Transaction
Services, Région
Sud-Ouest
ylefort@kpmg.fr

Yoann a intégré KPMG Advisory Transaction Services en 2007 et a contribué au développement du marché des ETI au cours des 15 dernières années, tant auprès des dirigeants de groupes familiaux sur des opérations dites « primaires », que sur des opérations de LBO secondaires. Il a eu l'occasion de travailler dans de nombreux contextes – transmission, capital développement et levée de fonds, refinancement et également sur des opérations de croissance externe en France et à l'international auprès d'ETI et grands groupes.

Il a notamment cofondé en 2015, le département Midcap, avant de prendre la direction du Deal Advisory Sud-Ouest, sa région de cœur, en 2022. Yoann intervient sur tous les secteurs d'activité, avec de nombreuses expertises acquises au cours de sa carrière, notamment dans l'industrie aéronautique, la santé, le BTP, l'engineering ou l'agroalimentaire.



Wolfgang Legoff

Associé KPMG
Advisory, Responsable
des activités de conseil
en Région Ouest
et Normandie
wlegoff@kpmg.fr

Wolfgang accompagne depuis plus de 25 ans les grands comptes et les ETI dans leurs programmes de transformation, principalement dans les secteurs de l'industrie, des services et de la distribution.

Il intervient sur la définition des trajectoires de transformation, l'orchestration de programmes à fort impact et la sécurisation de projets stratégiques, avec une solide expérience en modernisation des systèmes d'information, transformation digitale, data & IA et amélioration de la performance opérationnelle.

Son expérience couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de la transformation : cadrage stratégique, construction de feuilles de route digitales et data, sélection de solutions technologiques, réingénierie des processus métier et pilotage de programmes complexes.

Co-rédacteur de plusieurs études de référence, dont l'étude KPMG x MEDEF « ETI : la grande accélération. Réussir simultanément les grandes transformations grâce au numérique », il contribue activement aux réflexions des écosystèmes de dirigeants et accompagne les organisations dans l'identification des leviers permettant de faire du numérique, de la donnée et de l'intelligence artificielle de véritables accélérateurs de transformation et de création de valeur.



**Simon Lubais**

Directeur Associé
Audit, Référent
ESG en Normandie
et aux Antilles
slubais@kpmg.fr

Après une expérience de 12 ans à Paris en audit puis en restructuration, Simon est retourné dans sa Normandie natale depuis plus de 20 ans.

En charge de l'audit de sociétés cotées régionales et de filiales de groupes français et internationaux, il est responsable du métier Audit pour l'ex-Basse Normandie.

En charge de l'offre ESG KPMG en Normandie et aux Antilles, il réalise des missions de « sensibilisation » des Codir, de diagnostics de maturité RSE, des analyses de matérialité des enjeux, d'accompagnement à la transformation et de vérification des rapports de durabilité.

**Mathieu Marcantoni**

Avocat Associé, KPMG
Avocats, Région Est
mathieumarcantoni@
kpmgavocats.fr

Mathieu Marcantoni est avocat depuis plus de 20 ans, spécialisé en droit des sociétés et dans la gestion des opérations de rapprochement et/ou de transmission d'entreprises.

Il intervient principalement dans les matières suivantes : droit des sociétés (accompagnement quotidien de la vie de sociétés, opérations de haut de bilan, management packages, etc.), opérations de croissance externe, gestion des relations entre associés avec notamment la rédaction de statuts et pacte complexes.

Mathieu a par ailleurs développé une compétence spécifique en matière de société publique (SEM et SPL) et intervient également en matière d'économie mixte, sociale et solidaire, pour tous les acteurs qui s'engagent pour l'intérêt général.

Avant de rejoindre KPMG Avocats, Mathieu a essentiellement travaillé chez PwC, puis a participé à la fondation et dirigé pendant plus de 10 ans un cabinet indépendant composé d'une quarantaine de personnes.

Mathieu enseigne à l'École de Management de Strasbourg.

Enfin, attaché à l'esprit d'équipe, Mathieu s'investit notamment auprès d'associations sportives pour défendre les valeurs du sport, qu'il pratique encore à haut niveau.





Sophie Py

Associée Audit KPMG,
Responsable du Hub
Bourgogne-Franche-
Comté

spy-foures@kpmg.fr

Sophie est expert-comptable et commissaire aux comptes. Elle a rejoint KPMG en 2008, d'abord en région Auvergne-Rhône-Alpes puis en Bourgogne-Franche-Comté. Elle intervient en audit auprès d'ETI de la région dans des secteurs variés : vini-viticulture, transports routiers, services et également auprès des entités du secteur non marchand.

En complément, elle a développé depuis plusieurs années une compétence en Lean management au sein des fonctions administratives et financières (agilité, simplification de process et renforcement du contrôle interne).

Elle fait partie du bureau Réseau Femmes du Medef Côte-d'Or depuis sa création.



Florence Riquier-Tahier

Avocate, Associée,
Membre de l'équipe
Corporate-M&A de
KPMG Avocats, Paris
Île-de-France

friquier-tahier@kpmgavocats.fr

Florence est avocate depuis 1994. Après plus de 25 ans au sein du cabinet FIDAL, elle a rejoint KPMG Avocats en 2019 en qualité d'associée au sein de l'équipe Corporate-M&A. Spécialisée en droit des sociétés et en droit des affaires, elle accompagne les ETI, les groupes et les sociétés cotées sur les marchés Euronext dans leurs opérations stratégiques, notamment les restructurations, les fusions-acquisitions et les opérations de haut de bilan, ainsi que dans la définition et l'évolution de leur gouvernance. Elle intervient notamment sur les enjeux de gouvernance familiale, les transitions générationnelles et l'organisation des relations entre actionnaires et dirigeants.

Florence est reconnue par le classement Best Lawyers in France 2027 dans la catégorie « Corporate Governance and Compliance Practice ».



**Anne Romain-Huttin**

Avocate, Directrice
Associée, Responsable
de la Région Sud-Est
de KPMG Avocats

[aromain-huttin@
kpmgavocats.fr](mailto:aromain-huttin@kpmgavocats.fr)

Anne a intégré KPMG Avocats lors de sa création en février 2019. Elle est en charge de l'activité juridique de KPMG Avocats pour la Région Sud-Est. Elle est spécialisée en droit des affaires, fusions-acquisitions (M&A) et restructuring. Elle exerce, depuis presque 20 ans, une activité de conseil en droit des sociétés et accompagne ses clients sur leurs opérations courantes et exceptionnelles, en particulier sur les opérations de restructurations (apport, APA, fusion, TUP), les opérations de cession ou d'acquisition de titres ou de fonds de commerce, la mise en place ou revue de la gouvernance, de la structure capitalistique, et plus généralement sur l'organisation juridique, notamment au sein de groupes familiaux (pacte d'associés, charte familiale, règlement intérieur, promesse, convention de mandat social...). Anne intervient également en restructuring, principalement pour le compte d'entreprises confrontées aux difficultés de leurs partenaires (mandat ad hoc, conciliation, procédure collective).

**Julie Tarbé
de Saint Hardouin**

Associée KPMG
Advisory, Responsable
Advisory du Marché ETI
jtarbe@kpmg.fr

Julie est associée Advisory chez KPMG France et responsable du marché ETI Advisory. Forte de plus de vingt ans d'expérience dans le conseil en transformation, elle accompagne les entreprises dans l'évolution de leur organisation et de leur fonction Finance. Ses travaux portent notamment sur les enjeux d'organisation, de performance, de transformation des modèles opérationnels ainsi que sur l'adaptation de la fonction Finance aux évolutions réglementaires et technologiques.



Nous souhaitons remercier ici tous les dirigeants interrogés, ainsi que tous les contributeurs à la production de cette étude.

Dirigeants interviewés

Stéphanie Baron

Directrice générale, Groupe Baron

Patrice Bondy

Directeur général, Groupe Liébot

Pauline Boucon Duval

Directrice générale, Groupe Duval

Matthieu Calès

Président-directeur général,
Cap Ingelec

Manon Daher

Vice-présidente et Directrice générale,
Groupe Bodemer

Jean-Philippe Daul

Président-directeur général,
Groupe Candor

Jérémie Ginart

Président, Groupe Relais Vert

Coralie Gueydon

Directrice générale adjointe,
King Jouet

Jean-François Honoré

Président, Eurogerm

Anne Réol Schmittheisler

Directrice générale, Sermes

Contributeurs KPMG

KPMG Audit

Camille Bielsa

Associée, Région Sud-Ouest

Nicolas Castagnet

Associé, Région Sud-Ouest

Frédéric Damaisin

Associé, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté

Angélique Delannay

Associée, Région Paris-Normandie-Antilles

José Denisselle

Associé, Région Nord

Sandrine Georges Degerine

Associée, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté

Loïc Hermann

Associé, Région Sud-Est

Simon Lubais

Directeur Associé, Région Paris-Normandie-Antilles

Sophie Py

Associée, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté

Guillaume Salommez

Associé, Région Sud-Ouest

Alicia Ziolkowski

Associée, Région Nord

KPMG Avocats - Tax & Legal

Simon Bousquet

Office Coordinator

Patrick Glebocki

Avocat Associé, Département Legal, Région Est

Mathieu Marcantoni

Avocat Associé, Département Legal, Région Est

Hélène Ribaute

Avocate Associée, Département Legal, Région Sud-Ouest

Florence Riquier-Tahier

Avocate Associée, Département Legal, Région Paris-Ile-de-France

Anne Romain-Huttin

Avocate Associée, Département Legal, Région Sud-Est



KPMG Advisory**Roger Averbuch**

Associé, Performance opérationnelle

Yoann Lefort

Associé, Transaction Services

Wolfgang Legoff

Associé, Responsable des activités de conseil Tech, Région Ouest et Normandie

Julie Tarbé de Saint Hardouin

Associé, Finance Strategy & Performance

**Directeurs de Région -
Marché ETI****Vincent de Becquevort**

Associé, Directeur Région Paris-Normandie-Antilles

Vincent Broyé

Associé, Directeur Région Ouest

Stéphane Devin

Associé, Directeur Région Est

Thomas Fécamp

Associé, Directeur Région Paris-Normandie-Antilles

Sara Righenzi

Associée, Directeur Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté

Jocelyn Scamps

Associé, Directeur Région Nord

Pierre-Laurent Soubra

Associé, Directeur Région Sud-Est

Pierre Subreville

Associé, Directeur Région Sud-Ouest

**Marketing Communication /
Business Development Marché
ETI - Régions****Nolwenn Allo**

Responsable Marketing et Communication, Région Paris-Normandie-Antilles

David Charni

Senior Manager Business Development, Région Sud-Ouest

Jennifer Depardon

Business Developer, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté

Gonzague Flipo

Directeur du développement, Région Nord

Charlotte Fourquemin

Responsable Marketing et Communication, Région Nord

Émeline Guyot

Responsable Marketing et Communication, Région Nord

Léa Lermite

Business Developer, Région Ouest

Christelle Neveu

Manager Business Development, Région Sud-Est

Nina Silighini

Manager Business Development, Région Est

Isaure Sparfel

Responsable Marketing et Communication, Région Ouest

Stéphanie Voegel

Responsable Marketing et Communication, Région Auvergne-Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté

**Coreteam Marché ETI -
Équipe nationale****Patricia Ecarot**

Responsable Marketing / Communication

Élise Fischer

Chargée de Marketing / Communication

Maïna Tréguier

Directrice de la Stratégie et du Développement





KPMG S.A.

Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
France
T: +33 (0)1 55 68 86 66

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2026 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Direction de la Communication - OLIVER - Septembre 2026.

Crédits photos : iStock, DR.

