

# L'étonnante saga de l'entreprise Caddie

par

■ **Pascal Esposito** ■

Directeur commercial et marketing, Ateliers Réunis Caddie

■ **Jérôme Kocher** ■

Responsable du pôle numérique et *print*, Ateliers Réunis Caddie

## En bref

En 1928, Raymond Joseph crée en Alsace Les Ateliers Réunis, spécialisés dans la transformation du fil d'acier pour la fabrication de paniers à œufs, de mangeoires à poussins et de divers articles ménagers. Esprit curieux et visionnaire, il découvre aux États-Unis les prémises du commerce en libre-service et a l'idée d'utiliser le savoir-faire de l'entreprise pour fabriquer des chariots qu'il baptise *caddies*, par analogie avec les personnes qui portent les accessoires des golfeurs. En 1957, il dépose le nom et ses variantes dans le monde entier, et la marque Caddie devient rapidement un synonyme de qualité. À la suite d'un problème de succession, Les Ateliers Réunis traversent des moments difficiles jusqu'à ce que Stéphane Dedieu, ancien directeur de l'entreprise, la rachète, en 2014, avec deux partenaires industriels. En quatre ans, elle double son chiffre d'affaires. La nécessité de financer cette croissance rapide conduit alors à la céder à un groupe polonais, Damix, tout en conservant la même ambition, redevenir le leader mondial du chariot de libre-service.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séance organisée en partenariat avec la chaire Futurs de l'industrie et du travail ainsi qu'avec le soutien de l'UIMM, de la Fabrique de l'industrie et des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • CEMAG<sup>2</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

C'est normalement notre PDG, Stéphane Dedieu, qui devait s'exprimer aujourd'hui, mais il a dû se rendre en urgence à Manille pour répondre à un appel d'offres. Il nous a donc demandé à Jérôme Kocher, responsable du pôle numérique et de la communication, et à moi-même, directeur commercial, de le remplacer ce matin.

### Naissance de la saga

En 1928, à Schiltigheim, près de Strasbourg, Raymond Joseph crée une petite société qui, à partir de fil métallique, fabrique des paniers à œufs, des mangeoires à poussins, des cages à poules, des clapiers, ou encore des étendoirs à linge. Au fil des années, il rachète d'autres sociétés du même secteur, d'où le nom donné à l'entreprise, Les Ateliers Réunis.

Après la guerre, la distribution alimentaire se fait encore, pour l'essentiel, via les petites épiceries de quartier. En 1950, Raymond Joseph se rend aux États-Unis et observe la façon dont la distribution est en train de s'y structurer, avec de grands magasins implantés en périphérie des villes et entourés de parkings, ce qui rend indispensable l'utilisation de chariots pour transporter les produits à l'intérieur du magasin, puis jusqu'à la voiture. Il décide de se lancer dans la fabrication de ce type de chariots et, comme il est grand amateur de golf, il a l'idée de les appeler *caddies*, d'après le nom que l'on donnait aux jeunes gens chargés de porter le matériel des golfeurs. C'est à partir du moment où il dépose cette marque, en 1957, que la saga de l'entreprise commence véritablement.

### Une marque très forte

La grande chance des Ateliers Réunis a été d'accompagner la grande distribution dans sa structuration et son développement, non seulement en France, mais également à l'international. Quand Carrefour, Auchan ou Casino s'installaient dans de nouveaux pays, ils nous demandaient de leur faire une offre et, la plupart du temps, nous "embarquaient" avec eux. Encore aujourd'hui, l'export représente la moitié de notre chiffre d'affaires.

Dans cet essor, la marque Caddie est devenue très forte, au point d'éclipser le nom originel de l'entreprise. Cette marque constitue encore aujourd'hui un atout très important pour nous. D'une part, elle est synonyme de la qualité à laquelle Raymond Joseph a toujours scrupuleusement veillé. D'autre part, elle est entrée dans le langage courant, ce qui contribue à sa notoriété. Lorsque vous allez faire vos courses au supermarché, vous dites probablement « *Je vais chercher un caddie* », plutôt que « *Je vais chercher un chariot* ».

Grâce à la notoriété de la marque Caddie, lorsque je demande un rendez-vous avec un distributeur, où que ce soit dans le monde, je suis généralement reçu. Cela ne signifie pas que la vente se fera, mais, du moins, le contact est-il facilité.

### Un problème de succession

En 1984, Raymond Joseph décède et, contrairement aux espoirs de son neveu, Marc Levy-Joseph, qui travaillait avec lui depuis des années, c'est la fille adoptive de Raymond Joseph, Alice Joseph, qui hérite de l'entreprise. Marc Levy-Joseph décide alors d'aller exercer ses talents ailleurs.

Alors âgée d'une soixantaine d'années, non seulement Alice Joseph n'est pas préparée à cette succession, mais elle n'a jamais collaboré à l'entreprise et ne possède que des notions très parcellaires de son activité. Elle se montre avant tout soucieuse de perpétuer le management patriarcal pratiqué par son père. Celui-ci était convaincu que pour que les employés travaillent bien, il fallait qu'ils se sentent bien dans leur environnement de travail.

Mademoiselle Joseph veille, elle aussi, à être très proche de ses salariés, mais, entre-temps, le monde a changé. La mondialisation commence à prendre forme, et elle ne se saisit pas de cette opportunité.

Dans le même temps, l'entreprise allemande Wanzl, qui n'est alors qu'un petit concurrent des Ateliers Réunis, fait le choix de la croissance externe et rachète, un peu partout dans le monde, des usines qui lui permettront de produire localement à moindre coût.

À la décharge d'Alice Joseph, il faut souligner aussi que comme elle n'était pas mariée et n'avait pas d'enfants, les banques, en l'absence d'un plan de continuation structuré, étaient réticentes à financer les investissements qui auraient été nécessaires.

Pendant des années, les clients de l'entreprise lui sont restés fidèles, notamment en raison de la qualité des produits et du faible nombre d'acteurs sur le marché. Néanmoins, il est arrivé un moment où nos prix divergeaient trop par rapport à ceux de nos concurrents. L'entreprise a connu alors de graves difficultés financières et, en 2012, a été placée en redressement judiciaire. Alice Joseph, alors âgée de 84 ans, a décidé de la vendre.

## Deux changements successifs d'actionnaires

La société a été rachetée par le groupe Altia, qui utilisait des technologies assez proches des nôtres, mais essentiellement dans le secteur automobile. Deux ans plus tard, en 2014, ce groupe n'ayant pas réalisé les investissements promis, Les Ateliers Réunis ont été à nouveau placés en redressement judiciaire.

Cette fois, compte tenu de ces deux dépôts de bilan consécutifs, les repreneurs ne se bousculaient pas. C'est alors que Stéphane Dedieu a fait une proposition de rachat. Il connaissait bien l'entreprise, car il y était entré en 1992 comme vendeur et avait gravi tous les échelons jusqu'à en devenir le directeur général en 2009, avant de la quitter lors de la cession de 2012. Il n'imaginait pas qu'une entreprise de cette qualité, disposant d'une marque aussi forte et de tels savoir-faire, puisse disparaître.

Pour présenter son offre, il s'est associé avec deux partenaires. Le premier était la société Bertoldi, distributeur exclusif de Caddie en Italie depuis les années soixante. Le modèle d'affaires de Bertoldi dépendant de la pérennité des Ateliers Réunis, cette entreprise était particulièrement intéressée à la réussite de l'opération.

Le deuxième partenaire était une société allemande, ShopBox, qui assure le nettoyage et l'entretien des chariots. Elle était également soucieuse du devenir de Caddie et espérait, par ailleurs, en rachetant des parts de l'entreprise, accéder à de nouveaux marchés.

L'offre de reprise a été acceptée, avec la répartition suivante : 65 % des parts pour Stéphane Dedieu, 25 % pour Bertoldi et 10 % pour ShopBox.

## La restructuration

La raison pour laquelle l'offre du groupe Altia avait séduit le tribunal, en 2012, est probablement que le racheteur s'engageait à ne licencier aucun des 450 salariés de l'époque.

En 2014, le plan de continuation proposé par Stéphane Dedieu prévoyait, en revanche, de réduire fortement les effectifs afin de sauver l'entreprise et de lui permettre de redémarrer. Ceux-ci sont donc passés de 450 à 125 salariés.

Sur le plan stratégique, Stéphane Dedieu a décidé de renoncer à une partie des activités dans lesquelles Les Ateliers Réunis s'étaient diversifiés au fil des années. Entre 1957 et 1990, outre les chariots destinés à la grande distribution, l'entreprise avait étendu ses activités aux hôpitaux, avec des plateaux et chariots pour les blocs opératoires; aux musées, avec des grilles d'exposition et des potelets pour structurer les flux; aux hôtels et aéroports, avec des chariots de transport de bagages. Stéphane Dedieu a externalisé tout ce qui relevait de petites séries, notamment les produits pour les hôtels et pour les hôpitaux. Des contrats de licence

ont été signés avec des entreprises qui ont repris la fabrication à leur compte et distribuent les produits sous la marque Caddie.

Nous avons conservé notre métier historique, c'est-à-dire la fabrication de moyens de manutention pour la grande distribution alimentaire et spécialisée, soit actuellement 80 % de notre chiffre d'affaires, et nous cherchons à développer notre activité dans les secteurs de la logistique et dans les aéroports, qui représentent chacun 10 % de notre activité, et nous assurent des marges plus importantes que dans la grande distribution.

## Retourner chez les clients

Je suis entré aux Ateliers Réunis, en tant que vendeur, en 1992. J'ai quitté l'entreprise en 2007, j'y suis revenu en 2010 et, en 2014, Stéphane Dedieu m'a confié le poste de directeur commercial.

Tout était à rebâtir avec nos clients car, entre-temps, la production avait été perturbée, les délais de livraison n'avaient pas été respectés et nous avons perdu le sens de l'innovation. Il fallait regagner la confiance des distributeurs.

Nous sommes retournés voir nos clients "à l'ancienne", avec nos valises et nos catalogues, pour leur expliquer notre nouvelle stratégie, les moyens financiers dont nous disposions, etc. Wanzl étant, sur ces entrefaites, devenu l'acteur dominant et aucun distributeur n'aimant se retrouver entre les mains d'un seul fournisseur, ils étaient plutôt contents de nous revoir. Nos anciens clients nous ont donc accueillis avec le sourire. Ils se souvenaient que, pendant très longtemps, nous les avons accompagnés dans d'excellentes conditions et nous ont redonné notre chance : « *On ne vous confie qu'une partie de la commande, mais faites vos preuves, et on verra !* »

## Les résultats

Dès la première année, la progression a été très forte. Nous nous étions fixé pour 2015 un objectif de 17 millions d'euros, et nous avons atteint 23 millions d'euros, puis 26 millions en 2016, une trentaine en 2017, et 32 millions d'euros en 2018.

L'entreprise compte désormais 230 salariés. Nous avons réembauché un grand nombre de ceux que nous avons dû licencier en 2014, conformément aux engagements de Stéphane Dedieu et à la culture patriarcale des Ateliers Réunis. Je suis souvent le premier à dire « *J'ai du "sang Caddie" qui coule dans mes veines* », et c'est le cas de beaucoup d'autres salariés. Je pense, par exemple, à l'un d'entre eux dont le grand-père travaillait déjà chez nous.

## Financer la croissance

Dès 2016, Stéphane Dedieu s'est interrogé sur la façon d'assurer l'avenir de l'entreprise et notamment la poursuite de sa croissance. Il pouvait paraître risqué de rester une petite entreprise alors que nos clients de la grande distribution, de même que nos fournisseurs, ne cessent de grossir et de fusionner. Mais où trouver des fonds pour financer, année après année, une croissance à deux chiffres ? La seule solution consistait à ouvrir le capital, et Stéphane Dedieu a donné mandat à une société pour chercher un acquéreur.

En novembre 2018, au terme de longues négociations, 70 % du capital des Ateliers Réunis ont été cédés au groupe polonais Damix, également une entreprise patrimoniale. On peut regretter que Caddie, fleuron de l'industrie française, soit vendue à l'étranger, mais, dans la mesure où notre entreprise n'avait pas une surface financière lui permettant d'assurer son propre développement, nous n'avions pas beaucoup d'autres possibilités.

Le choix s'est porté sur Damix pour plusieurs raisons. La première est que l'une des filiales de ce groupe, Caddus, fabrique également des chariots libre-service et que des synergies vont pouvoir se mettre en place entre nous. Caddus manque de capacités de production, alors que notre parc de machines, dont la valeur est estimée à 40 millions d'euros, a une capacité de production quotidienne d'environ 5 000 chariots, largement sous-utilisée puisque nous n'en fabriquons actuellement que 1 000 à 1 500 par jour. Par ailleurs, à travers

une autre de ses filiales, Produx, Damix dispose d'un portefeuille de produits beaucoup plus large que le nôtre, avec notamment des éléments de mobilier et d'agencement de magasins. Nous pourrions ainsi proposer à nos clients une offre plus complète.

## La nécessité d'innover

Dans notre réflexion stratégique de 2014, un point nous paraissait très important. Nous avons désormais des concurrents partout dans le monde et notamment en Chine. Si nous nous contentons de fabriquer des chariots classiques, nous risquons de nous retrouver rapidement en difficulté. Nous nous sommes donné pour objectif de redevenir leaders dans notre domaine, et pour cela, de retrouver le chemin de l'innovation.

Toute la difficulté est de convaincre nos clients distributeurs de nous suivre dans cette voie. Pour eux, les chariots ne sont qu'un investissement marginal et, de ce fait, une préoccupation secondaire. Le prix d'un chariot métallique équipé de façon classique est d'une centaine d'euros. Un hypermarché a besoin d'environ 2 000 chariots. Cela ne représente qu'une somme négligeable au regard des dizaines de millions d'euros que coûtent la construction du magasin ainsi que l'achat des équipements frigorifiques et du mobilier de présentation. Les distributeurs ont donc tendance à sous-estimer l'importance pratique et symbolique du chariot, qui est pourtant la principale interface entre le client et le magasin, depuis son arrivée sur le parking jusqu'à son départ. Un chariot mal entretenu ou qui ne roule pas droit est une forte source d'agacement pour lui.

Une autre raison pour laquelle la grande distribution est réticente à l'innovation est qu'elle a peur de perturber les habitudes de ses clients. Pourtant, celles-ci changent et la concurrence d'Internet se fait de plus en plus forte, sauf pour l'alimentaire, car les clients continuent à préférer voir directement les denrées qu'ils achètent. Devant les difficultés que rencontrent actuellement les grandes enseignes, on comprend qu'il est nécessaire de faire évoluer l'expérience client dans leurs magasins, et l'innovation sur les chariots peut y contribuer.

### Le chariot Wind

Le moment probablement le plus pénible pour le client est le passage aux caisses. Après avoir consacré du temps à faire vos courses, vous devez patienter pour régler vos achats et, quand votre tour arrive, vous êtes stressé par l'impatience des clients suivants. Vous vous dépêchez de vider le contenu de votre chariot sur le tapis, puis vous rangez les produits, en vrac, dans des sacs que vous replacez dans le chariot. Vous devrez ensuite charger ces sacs dans votre véhicule puis, lorsque vous arriverez chez vous, les trier pour distribuer les différents produits dans la cuisine, la salle de bain, le garage, etc.

Dès 2011, nous avons réfléchi à la question de la rupture de charge et du tri des produits, et nous avons imaginé un chariot original, baptisé Wind et conçu comme un support de sacs. Depuis l'interdiction de fournir gratuitement des sacs en plastique, les clients utilisent des sacs en tissu ou en plastique renforcé. Notre chariot peut en accueillir jusqu'à quatre, quel que soit leur matériau. Ce dispositif ne dispense pas les clients de devoir déposer le contenu des sacs sur le tapis de la caisse, mais du moins peuvent-ils effectuer un pré-tri entre les produits destinés aux différentes pièces de la maison.

### Le self-scanning

Le chariot Wind n'a pas rencontré le succès que nous espérions, sans doute parce que cette innovation est arrivée un peu trop tôt. Nous sommes convaincus qu'elle finira par trouver son marché lorsqu'elle sera combinée avec une autre innovation, qui est encore peu présente en France, mais se répand rapidement dans les pays du Nord : le *self-scanning*.

Lorsque vous arrivez dans un magasin équipé de ce dispositif, vous commencez par vous identifier à l'aide de votre carte de fidélité, sur laquelle vous avez enregistré votre carte de crédit, puis vous prenez une "scannette" sur le présentoir situé à l'entrée. Vous allez ensuite choisir vos produits et vous les scannez vous-même, puis vous les rangez dans vos sacs en les triant à votre gré. Lorsque vous passez en caisse, il vous suffit de rendre la scannette et de payer le montant indiqué, sans avoir besoin de vider vos sacs.

Outre le gain de temps et de stress pour le client, cette innovation permet de réduire le nombre de caisses et, ainsi, de gagner de l'espace de vente.

Elle comporte cependant un risque de fraude important. Ceci conduit les distributeurs à embaucher des vigiles pour contrôler de façon aléatoire un chariot sur dix, ce qui représente une expérience très désagréable pour les clients : non seulement ils perdent du temps, mais, surtout, leur bonne foi est mise en cause.

### *Du chariot intelligent au chariot encaisseur*

L'idéal serait de passer directement à l'étape suivante, celle du chariot intelligent, capable de reconnaître lui-même les produits. Il existe deux possibilités techniques pour cela, soit la reconnaissance du produit en 3D, soit un scan intégré à la poignée du chariot et couplé à un système de pesage également intégré au chariot. Comme les codes-barres indiquent à la fois le prix du produit et son poids, cela limite fortement les risques de fraude. Nous avons privilégié cette deuxième option dans notre recherche et développement.

Notre chariot digital va être testé dès la fin de cette année. Son développement nous a pris du temps, mais nous devons être en mesure de garantir à nos clients une fiabilité de 99,99 % si nous voulons qu'ils adhèrent à ce concept.

L'étape suivante sera celle du chariot encaisseur, dont la poignée sera dotée d'une application permettant au client de régler directement le montant de ses achats, sans avoir à passer en caisse.

## Débat



### Le chariot en plastique

**Un intervenant :** *N'êtes-vous pas confrontés à la concurrence du chariot en plastique ?*

**Pascal Esposito :** Dès les années soixante-dix, à l'occasion d'un salon, Marc Levy-Joseph a découvert les premiers chariots à panier en plastique. Enthousiasmé par ce nouveau produit, il a décidé de l'importer en Europe. Malheureusement, ce chariot n'a pas trouvé son marché à l'époque, en particulier parce que, les technologies n'étant pas les mêmes qu'aujourd'hui, le plastique était trop cassant. Depuis, la technologie a évolué et beaucoup de magasins se sont équipés en chariots en plastique, à commencer par Carrefour, qui a pris ce virage en 2009. Cela dit, les distributeurs se rendent compte aujourd'hui que les chariots en plastique coûtent plus chers (environ 130 euros), sont plus salissants, nécessitent davantage de maintenance et s'avèrent moins durables dans le temps. Carrefour a d'ailleurs décidé, l'an dernier, de revenir au chariot métallique.

### Comment rester compétitifs ?

**Int. :** *Comment pouvez-vous, avec une fabrication française, rester compétitifs vis-à-vis de produits fabriqués en Chine ?*

**P. E. :** C'est la qualité des produits Caddie qui a fait la renommée de la marque et c'est cette qualité qui, encore aujourd'hui, nous permet de justifier la différence de prix, à condition, bien sûr, qu'elle ne soit pas excessive. Au-delà d'un surcoût de 20 %, il devient difficile de convaincre le client, même si un chariot fabriqué en Chine doit généralement être remplacé tous les trois ans, alors que les nôtres durent au moins dix ans.

Parmi nos arguments, nous mettons en avant les investissements très importants que nous avons réalisés récemment. Il s'agit, d'une part, d'une nouvelle chaîne capable de traiter des séries de 500 pièces, alors que, sur les anciennes chaînes, la fabrication se fait par 2 000, 3 000, 4 000 pièces et davantage, car le remplacement des outils et les réglages durent environ sept heures. Cette flexibilité nous permet de répondre de façon beaucoup plus fine aux besoins de nos clients. Nous nous sommes, d'autre part, dotés d'une nouvelle usine qui assure de façon automatisée le traitement de surface, l'assemblage et l'expédition. Au total, cela représente un investissement de 15 millions d'euros, ce qui est considérable pour une entreprise de notre taille.

Notre deuxième grand atout est la qualité de service que nous pouvons apporter à nos clients à travers notre réseau de 130 distributeurs, qui nous permettent d'être très proches d'eux.

Grâce à ces deux atouts, nous sommes compétitifs dans toute l'Europe continentale jusqu'à la Russie, mais également en Afrique et au Moyen-Orient.

Au-delà, le coût du transport devient trop élevé. Dans un camion, en effet, on ne peut placer que 300 à 400 chariots en fonction des modèles, ce qui est très peu compte tenu du prix unitaire. C'est ce qui explique la stratégie adoptée par Wanzl, consistant à fabriquer les produits près des marchés auxquels ils sont destinés.

En revanche, lorsque notre concurrent essaie d'importer au Moyen-Orient des chariots fabriqués en Chine, nous gagnons souvent le marché. En Arabie saoudite, par exemple, nous vendons chaque année 10 000 chariots à l'enseigne Bin Dawood, qui tient beaucoup à la qualité *Made in France* et fait estampiller ses chariots avec cette mention.

## La valeur de la marque

**Int. :** *Pourquoi votre concurrent Wanzl n'a-t-il pas cherché à vous racheter? Avait-il un intérêt à ce que Caddie reste sur le marché?*

**P. E. :** Wanzl a racheté plusieurs de ses concurrents allemands ou britanniques pour récupérer leurs actifs, les intégrer à ses propres gammes et faire disparaître leurs marques. Je fais l'hypothèse qu'il a cru que les Ateliers Réunis iraient en liquidation judiciaire, et non en redressement judiciaire, et qu'il pourrait alors racheter la marque Caddie qui, elle, présentait un véritable intérêt. Lorsque Stéphane Dedieu a repris la société en 2014, la valeur de la marque était supérieure à celle de tous les autres actifs de l'entreprise...

**Int. :** *Le terme caddie est-il devenu un nom commun dans d'autres langues également?*

**P. E. :** Raymond Joseph a d'emblée déposé la marque Caddie dans de très nombreux pays, avec différentes orthographes (*Caddie, Cady, Caddy...*) et un champ d'application assez large : éléments de manutention. La défense de cette marque (par exemple en attaquant des médias qui utilisent le terme *caddie* comme un nom commun) nous coûte environ 200 000 euros par an, mais c'est un investissement indispensable si l'on veut empêcher ce nom de tomber dans le domaine public.

Cela nous permet aussi de recueillir quelques royalties. Par exemple, Volkswagen commercialise, depuis les années quatre-vingts, un véhicule utilitaire baptisé Caddy. Avant que le groupe Altia nous rachète, nous percevions 2,50 euros sur chaque véhicule – et Volkswagen en vend plusieurs centaines de milliers par an. Malheureusement, Altia a commis l'erreur de renoncer à ces royalties pour une somme forfaitaire de 500 000 euros...

## La montée en puissance des plateformes Internet

**Int. :** *Vous avez évoqué la mauvaise santé des grands distributeurs. Face à la concurrence d'un acteur comme Amazon, leur avenir paraît plutôt sombre. De votre côté, comment allez-vous vous adapter à cette évolution?*

**P. E. :** Ce qui va changer surtout, c'est la taille des points de vente. En France, historiquement, les distributeurs ont majoritairement opté pour le format hypermarché. Or, ce format séduit beaucoup moins aujourd'hui, d'où le fait que Carrefour cherche actuellement à se séparer d'une vingtaine d'hypermarchés. Néanmoins, tous les pays n'ont pas donné la même place aux hypermarchés, et notre gamme de chariots est adaptée aux différents formats de magasin.

Notre modèle Speedy, par exemple, est un petit chariot assez haut sur pattes, ce qui évite aux utilisateurs de devoir trop se pencher. Il offre un volume de 100 litres seulement, est très léger et facile à manipuler, et il est parfaitement adapté aux magasins de proximité.

Quant à la concurrence d'Internet, je suis moins pessimiste que vous. Les points de vente physiques ne disparaîtront probablement pas pour la distribution alimentaire et si des points de vente spécialisés sont remplacés par des plateformes comme Amazon, ce sera à nous de proposer à ces plateformes les outils de manutention dont elles auront besoin. C'est pourquoi nous avons inclus dans notre stratégie l'objectif d'augmenter la part de la logistique.

## Le chariot digital

**Int. :** *Avec votre chariot digital, vous entrez dans le domaine de l'Internet des objets. Réussissez-vous à recruter les nouveaux profils dont vous avez besoin ?*

**Jérôme Kocher :** À l'occasion d'une conférence, Stéphane Dedieu a évoqué son projet de chariot connecté, et il se trouve que Xavier Niel, le fondateur de Free, était dans la salle. À l'issue de la réunion, celui-ci a donné à Stéphane Dedieu les coordonnées de la responsable d'un des incubateurs qu'il a fondés, MonacoTech, et cette personne l'a mis en contact avec Knap, une start-up qui avait également un projet de chariot digital. Nous avons conclu un partenariat dans lequel nous apportons notre expertise des chariots et de leur environnement commercial, et Knap son savoir-faire numérique.

## Une entreprise toujours "familiale" ?

**Int. :** *Vous avez évoqué le management patriarcal mis en œuvre par Raymond Joseph. Comment a évolué le style de management depuis que l'entreprise n'est plus familiale ?*

**P. E. :** Sur le papier, Les Ateliers Réunis ne sont plus une entreprise patrimoniale, mais, en réalité, Stéphane Dedieu continue à gérer l'entreprise sur ce modèle. Quand il en parle, il dit « *ma maison* », et à mon sens, cette expression signifie aussi « *ma famille* ».

Pour faire perdurer une culture familiale, il faut deux conditions. La première est que l'entreprise reste de petite taille. Wanzl était également une société patrimoniale au départ, mais aujourd'hui, avec 7 000 salariés, le management ne peut plus rester le même.

La deuxième condition est que le patron ait l'étoffe d'un "chef de famille", qu'il sache donner une direction, mais aussi une "intonation", une atmosphère. C'est tout à fait le cas de Stéphane Dedieu. Il faut voir quelles relations il parvient à entretenir avec les syndicats, même lors de négociations qui ne sont pas toujours faciles, par exemple lorsqu'ils voient certaines productions partir en Pologne.

Dès 2014, quand il avait proposé de racheter l'entreprise, il avait expliqué qu'il lui fallait réunir deux conditions, trouver le financement, mais aussi obtenir l'adhésion des salariés, sans quoi le projet serait mort-né. Alors même qu'il annonçait son intention de licencier les deux tiers des effectifs, les syndicats avaient validé son offre. Il faut dire qu'il était bien connu dans l'entreprise, et depuis longtemps.

Par la suite, lorsque la situation financière s'est améliorée et que nous avons recommencé à recruter, il a tenu son engagement de donner la priorité aux personnes qui avaient fait la prospérité de l'entreprise et nous avons réembauché 103 anciens salariés. C'est en ce sens que l'on peut parler d'un vrai chef de famille.

**J. K. :** Je peux apporter mon témoignage à cet égard. N'ayant pas poussé mes études très loin, j'ai été recruté en 1996 en tant que simple agent de fabrication. Pendant quelques années, je me suis contenté de mon travail de soudeur, puis j'ai eu envie d'évoluer. L'entreprise m'a alors permis de me former et je suis devenu chef d'équipe.

Comme beaucoup de gens, le fait de fonder une famille m'a incité à réfléchir à mon parcours. J'ai décidé de retourner à l'université pour retrouver mes premières amours, les arts graphiques. Alors que je venais d'obtenir un BTS dans ce domaine et que je me préparais à quitter l'entreprise, j'ai appris qu'un poste d'infographiste venait de se libérer au service communication. Un jour où j'ai croisé par hasard Stéphane Dedieu, je lui ai



demandé s'il pensait que je pourrais obtenir ce poste et il accepté de me donner ma chance. En Alsace, il y a peu d'entreprises où l'on permet à un col bleu de devenir un col blanc...

## La fusion avec le groupe polonais

**Int. :** *Vous avez indiqué que le groupe polonais qui vous a racheté est, lui aussi, une entreprise patrimoniale, mais comment se fait la fusion entre les deux "familles" ?*

**P. E. :** Nul ne peut prévoir l'avenir, mais pour l'instant, tout se passe bien, car chacun a beaucoup à gagner dans cette rencontre entre deux entreprises. De notre côté, nous y trouvons la possibilité de développer Caddie, et eux bénéficient d'une marque qui a une forte notoriété.

Par ailleurs, lors de la transaction, Stéphane Dedieu a souhaité acquérir 2% du capital de Damix, tout en gardant 20% des Ateliers Réunis, ce qui lui permet de siéger au conseil d'administration du Groupe. Il est en contact permanent avec la direction du Groupe et, aujourd'hui, par exemple, c'est en compagnie du PDG de Damix, Leonard Murawiec, qu'il s'est rendu chez notre client de Manille.

■ Présentation des orateurs ■

**Pascal Esposito** : directeur commercial et marketing des Ateliers Réunis Caddie. Il est entré dans l'entreprise en 1992 en tant que vendeur. Il a quitté l'entreprise en 2007, y est revenu en 2010 et a été nommé directeur commercial en 2014.

**Jérôme Kocher** : responsable du pôle numérique et *print* des Ateliers Réunis Caddie. Il a intégré l'entreprise en 1996 en tant que soudeur, puis, plus tard, est devenu chef d'équipe. Après une reconversion dans les arts graphiques, un poste d'infographiste lui a été confié dans l'entreprise, avant qu'il ne devienne responsable de la communication.



---

Diffusion octobre 2019

---