

Hériter d'une entreprise industrielle, cadeau ou fardeau ?

par

■ **Frédéric et Julien Lippi** ■

Dirigeants de Lippi

En bref

Lorsque deux frères, fondateurs d'une entreprise de fabrication de poteaux et de panneaux de clôture, transmettent celle-ci à deux frères de la génération suivante, tout semble être dans l'ordre des choses. Malgré des conditions d'exploitation qui se durcissent, un marché qui s'assèche et une concurrence étrangère toujours plus inéquitable, l'ingéniosité managériale et l'humanisme des nouveaux dirigeants réussissent à transformer l'entreprise en exemple de performance collective et de résilience, ce qui impressionne les observateurs et suscite l'enthousiasme à l'École de Paris. Mais après vingt ans de combat, la brutale contraction de 50 % du marché de ce secteur d'activité depuis le début de la guerre en Ukraine a rendu la protection du tribunal de commerce indispensable. Amaigrie mais sauvée, l'entreprise reprend son développement et ses dirigeants apportent leur éclairage sur l'avenir de l'industrie à valeur ajoutée modérée en France, les non-dits de la transmission et les arcanes de l'écosystème de la faillite.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

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 Fabrique de l'industrie et l'UIMM.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

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



Autres séances sur l'entreprise Lippi

« Révolution numérique, mode d'emploi »

par Christophe Deshayes et Frédéric Lippi, séance du 29 mars 2010

« Lippi : transformation digitale, saison 2 ? »

par Frédéric Lippi, séance du 18 avril 2017

« Écrire une histoire vraie de l'entreprise »

par Élisabeth Bourguinat, Frédéric Lippi et Julien Lippi, séance du 15 novembre 2019



Julien Lippi : L'activité de l'entreprise Lippi, fondée en 1963, consiste à transformer des fils d'acier en grillages et des tubes d'acier en portails.

À la fin des années 1990, notre père, Jacques Lippi, âgé d'une soixantaine d'années, nous disait qu'il se sentait fatigué et manquait d'idées pour développer l'entreprise. Il avait le sentiment de la ralentir et souhaitait nous la transmettre. C'est sans doute le devoir de loyauté qui m'a conduit à répondre positivement à sa demande et à rejoindre l'entreprise en 2001. J'avais aussi l'espoir de trouver, dans cette structure familiale, davantage de sens que dans les sociétés pour lesquelles j'avais travaillé précédemment.

Frédéric nous a rejoints en 2005 et j'en ai été heureux, car j'éprouvais quelques difficultés à faire évoluer la société dans le sens que je souhaitais. Même si nous ne l'exprimions pas dans ces termes à cette époque, nous avons la conviction qu'une entreprise, au-delà de sa fonction économique, pouvait aussi être le lieu d'une transformation humaine, mais que, pour cela, il fallait la piloter d'une manière différente de celle employée par notre père et notre oncle.

Une transformation en profondeur

Les crises économiques qui se sont succédé dans les années suivantes nous ont, de toute façon, contraints de transformer l'entreprise. Après une grave crise de l'acier en 2004, nous avons subi de plein fouet celle des *subprimes* en 2008, puis une deuxième crise de l'acier en 2012, puis la pandémie de Covid-19 en 2020.

Pendant ces vingt dernières années, nous avons opéré une série de mutations : passage du flux poussé au flux tiré, mise en place d'un *ERP (Enterprise Resource Planning system)*, nouvelle stratégie, fermeture de sociétés périphériques, recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée, valorisation de la marque, développement d'un réseau d'indépendants sous enseigne, puis transformation de ces boutiques en succursales.

Frédéric Lippi : Nous sommes également passés d'une activité de production à une activité orientée clients, et aussi d'un mode de management directif à une organisation beaucoup plus horizontale et donnant davantage d'autonomie aux collaborateurs.

L'une des transformations majeures a consisté à adopter un modèle de développement basé sur un besoin en fonds de roulement (BFR) négatif. Cette expression signifie que les produits sont payés par les clients avant que l'entreprise règle les factures de ses fournisseurs, ce qui est rendu possible par la suppression des stocks amont et aval.

Quand la crise de l'acier a éclaté, l'entreprise était en pleine croissance. Son BFR représentait 40 % à 50 % du chiffre d'affaires et elle était très endettée, d'autant qu'elle venait de se doter de nouvelles usines. Cinq ans plus tard, elle n'avait quasiment plus de dettes. Entre-temps, nous avons cédé des actifs et, surtout, renversé les flux.

En 2005, les stocks représentaient 8 000 tonnes, les délais de livraison étaient de 6 semaines et un client sur deux était livré en retard. En 2015, le stock était descendu à 1 000 tonnes, le délai de livraison, à 6 jours, et 95 % des clients étaient livrés à l'heure. Tout cela nous a permis de réduire fortement les besoins en financement.

Cette réorganisation ainsi que le développement d'un réseau appuyé sur notre marque nous ont permis, pendant les quatre ou cinq ans qui ont précédé la crise de 2022, de connaître une croissance de 30 % par an. Entre 2019 et 2022, la taille de l'entreprise a presque doublé, à la fois par croissance organique et par croissance externe aval. En rachetant certains de nos clients, nous faisons passer leur temps d'écoulement des produits, entre la commande et l'encaissement, de 180 jours à 60 jours, ce qui réduisait d'autant leur BFR. L'ensemble du système s'autofinçait.

Une brutale contraction du marché

Tout cela a été remis en cause lorsque la Russie a envahi l'Ukraine, en février 2022. Entre le premier et le second semestre 2022, notre marché s'est contracté de 50 %. Depuis, il diminue d'environ 20 % par an.

Comme notre financement reposait sur un BFR négatif, nous nous sommes retrouvés très vite à court de trésorerie. Depuis quelque temps déjà, nous avons entrepris d'analyser finement les modèles économiques de chaque activité afin d'identifier les moins rentables. Ces analyses nous ont conduits à arrêter certaines activités, à en repositionner d'autres, ou encore à augmenter les prix des produits pour certaines catégories de clients. Ces différentes mesures n'ont pas suffi. Entre mars 2022 et janvier 2023, nous nous sommes séparés à l'amiable de près de 100 salariés, soit un tiers de l'effectif.

Comme cela ne suffisait pas encore, nous avons été obligés de placer l'entreprise sous la protection du tribunal de commerce. Les premières procédures, qui concernaient trois sociétés, ont débuté en février 2023. Au total, nous avons dû mener 18 procédures, ce qui représente plus d'une cinquantaine d'audiences au tribunal de commerce en dix-huit mois, soit presque une audience par semaine.

Nous avons recouru à toutes les solutions possibles pour tenter de sauver au moins une partie de l'entreprise : mandat ad hoc, redressements judiciaires, procédure de sauvegarde, mais aussi PTSC (procédure de traitement de sortie de crise), un nouveau dispositif instauré pendant la pandémie de Covid-19 et réservé aux petites entreprises. Enfin, nous n'avons pu éviter la liquidation des entreprises créées ou rachetées récemment, qui étaient encore en phase d'investissement.

La cession de la fabrication de portails

Nous avons eu également recours à des plans de cession partielle, une procédure qui n'est utilisée que deux ou trois fois par an en France. Lors des procédures collectives, le chef d'entreprise doit lancer un appel d'offres pour identifier des repreneurs. Nous n'en avons pas trouvé pour l'ensemble de l'activité, mais seulement pour une activité spécifique, la fabrication de portails. Celle-ci représentait 25 % du chiffre d'affaires du Groupe, avec un taux de main-d'œuvre élevé et un BFR important, que nous allions être incapables de financer. A contrario, céder cette activité nous permettait de libérer, puis de vendre l'immeuble qu'elle occupait et de réalimenter ainsi le fonds de roulement afin de financer un plan de continuation interne.

La cession de l'activité de fabrication de portails a néanmoins été un crève-cœur. Elle avait été créée quand j'avais 10 ans et à 15 ans, j'avais passé des heures à automatiser des fichiers Excel pour cette unité. Puis, entre 15 et 18 ans, pendant les vacances d'été, j'avais travaillé dans l'atelier à préparer les poudres ou à assembler des pièces.

Je me souviens aussi de l'année où nous avons mis en place des ascenseurs sur la chaîne, à une hauteur de 5 mètres, pour convoyer les pièces de portails qui passaient dans l'unité de peinture. L'arrivée de cet équipement avait nécessité de pousser les murs, au sens propre, et le chantier avait pris du retard par la faute de certains fournisseurs. L'équipe qui s'occupait de ce projet avait eu à cœur de le mener à bien avant la rentrée et, pour ce faire, était venue travailler pendant les congés, y compris le 15 août, en toute autonomie. Par la suite, nous avons également consacré beaucoup d'efforts à faire passer cette unité des flux poussés aux flux tirés.

Aujourd'hui, nous éprouvons une certaine amertume à constater que, un an après la cession, la fabrication des portails n'a toujours pas redémarré. Nous sommes obligés d'en acheter en Pologne ou ailleurs. Cette cession était cependant inéluctable, car, on a beau fabriquer les meilleurs produits du monde, si l'on n'a pas de trésorerie, l'histoire s'arrête.

Un univers surprenant

Avec ces procédures, nous sommes entrés dans un univers complètement nouveau pour nous, et très surprenant.

Piloter la trésorerie au quotidien

Tout d'abord, nous avons dû apprendre à piloter la trésorerie au quotidien. Il n'y a plus de place pour l'intuition ou la vision du chef d'entreprise : on fait, au jour le jour, ce qui est possible avec l'argent dont on dispose.

Le droit et seulement le droit

Par ailleurs, nous nous sommes retrouvés immergés dans l'univers du droit, et exclusivement du droit. Par exemple, nous avons compris à quel point une facture mal libellée (ce qui est le cas de 10% des factures environ) est une pièce faible, de même qu'une facture qui n'a pas fait l'objet de relances. Les porteurs de créances "négligents" sont écartés au bénéfice des porteurs de créances "diligents".

Alors que, par le passé, tous les créanciers devaient être traités de façon égale, un nouveau dispositif, appelé "classes de parties affectées", permet de trier les créanciers en plusieurs catégories et de les traiter de façons différentes. Les fournisseurs dits "méritants", parce qu'ils permettent la continuation de l'activité, sont payés en priorité, alors que d'autres doivent abandonner leurs créances.

L'élasticité du droit

Julien Lippi : En même temps, nous avons découvert que l'apparente inflexibilité du droit masquait une certaine élasticité. Pendant ces procédures, notre tâche consistait à élaborer des solutions opérationnelles et celle des juristes, à habiller juridiquement les solutions en question...

Le revirement des pouvoirs publics

Nous avons également été surpris par le revirement des pouvoirs publics à notre égard. Jusqu'à l'année 2022, nous étions assaillis de taxes, d'impôts, de normes. Par exemple, on nous expliquait qu'il était impossible, selon les normes européennes, de nous donner un accès privilégié aux marchés publics.

En revanche, à partir du moment où nous nous sommes retrouvés en situation de survie, le Trésor, la DREAL (direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) et tous les pouvoirs publics se sont donné beaucoup de mal pour nous aider en trouvant des solutions innovantes.

Il semblerait pourtant plus logique de soutenir les entreprises françaises qui vont bien en leur passant des commandes plutôt que de se précipiter à leur chevet alors qu'elles sont presque mortes et qu'elles présentent des chances de survie, objectivement, assez limitées.

Les marques de reconnaissance des clients

Frédéric Lippi : Tout au long des procédures, nous nous sommes efforcés d'être très transparents avec nos clients et fournisseurs sur la restructuration de l'entreprise. Nous avons découvert, à cette occasion, la valeur véritable de notre offre, à travers le fait que plusieurs grands clients ont tenu à continuer à travailler avec nous.

Julien Lippi : En dépit de la situation compliquée que nous traversions, certains d'entre eux nous ont félicités d'offrir toujours le meilleur service dans notre domaine : « *Quand on vous appelle, déjà, vous décrochez le téléphone et, en plus, vous avez le sourire.* » Alors que nous avions objectivement dégradé notre service, avec des livraisons en deux ou trois semaines, et parfois avec retard, nos clients nous disaient : « *Non, non, c'est bon, ça marche, on compte sur vous. Vous restez les plus fiables, vos produits sont toujours de bonne qualité et vous êtes les plus sympas.* » Cette marque de reconnaissance a été vraiment sidérante pour nous, et très précieuse.

Le soutien des salariés

Frédéric Lippi : Nous avons également été très touchés par les marques de soutien des salariés. Sans doute, à cet égard, avons-nous récolté ce que nous avons semé depuis une quinzaine d'années, à travers un management basé sur la transparence, la connaissance partagée des processus et des enjeux, l'implication, la reconnaissance et, d'une façon générale, la place accordée à la qualité des relations au sein de l'entreprise.

Julien Lippi : Même au cœur de la crise, alors qu'il nous restait très peu d'effectifs et de moyens, nous passions beaucoup de temps à accueillir les deuils, les peurs et toutes les émotions de nos collaborateurs, et aussi à échanger sur notre perception de la situation, ainsi que sur les issues possibles. Nous avons également passé beaucoup de temps à rire, ce qui est salvateur dans des situations aussi difficiles.

L'attitude des salariés a souvent surpris les observateurs externes. Au début de l'audience consacrée à un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) qui concernait 43 personnes, l'administrateur a adopté une posture de guerrier, avant de se rendre compte qu'il n'y avait pas de guerre, ce qui l'a un peu déstabilisé : « *Comment se fait-il qu'il n'y ait pas de contestation?* » Nous lui avons expliqué que la situation avait été présentée de façon transparente aux salariés, de même que le déroulement du plan social, et qu'ils en comprenaient parfaitement les enjeux. Bien sûr, les émotions étaient là – la tristesse, la colère, le sentiment d'injustice – et elles avaient besoin de s'exprimer, mais, de fait, le PSE a été mis en œuvre en trois semaines seulement, sans aucun accroc.

De même, la presse est venue sur le site en s'attendant à voir des pneus brûler, mais elle n'a rien trouvé de tel. Les salariés restaient concentrés sur leur travail, sur la recherche de solutions et sur l'objectif de livrer les clients dans les délais.

À cette occasion, nous avons découvert le capital invisible de l'entreprise, qui ne figure dans aucun bilan financier. On pourrait l'appeler son *âme*. Ce capital invisible repose sur le collectif que constitue l'entreprise et c'est certainement ce qui lui a permis de survivre jusqu'ici. Nous sommes allés plus de 50 fois au tribunal et, chaque fois, nous avons réfléchi, avec les équipes, aux solutions qui s'offraient. Nous en avons toujours trouvé et en avons conclu que nous devons continuer à tenir, un jour de plus, une semaine de plus, un mois de plus, aussi longtemps que ce serait possible.

L'entreprise aujourd'hui

Frédéric Lippi : L'entreprise représente, désormais, un quart de la taille qu'elle avait atteinte au début de l'année 2022. Son chiffre d'affaires, qui devait être de 23 millions d'euros pour le premier semestre 2022, ce qui nous aurait permis d'atteindre environ 45 millions d'euros sur l'année – sachant que notre chiffre d'affaires se répartissait d'habitude de façon égale entre le premier et le deuxième semestre –, est tombé à 10 millions d'euros aujourd'hui. Au passage, nous avons divisé par 30 le nombre de références produites.

Nous n'avons conservé que les activités dont le BFR est nul ou quasi-nul. Nous prenons possession des matières en bord de ligne, nous les transformons, nous les livrons et nous les facturons dans les dix jours qui suivent. Nous ne sommes pratiquement plus propriétaires de notre matière première, ce qui nous permet de continuer à fonctionner sans fonds de roulement.

L'entreprise est ainsi restée en vie dans un marché très chahuté. L'un de nos confrères, dont la société est d'une taille une fois et demie supérieure à la nôtre, s'est placé récemment sous la protection du tribunal de commerce. Nos autres concurrents sont également en train d'engager des plans sociaux.

La transmission, cadeau ou fardeau ?

Lorsque, à 30 ans, vous acceptez de rejoindre l'entreprise familiale, même avec un projet ambitieux comme l'était le nôtre, s'agit-il véritablement de votre propre projet? Ne s'agit-il pas plutôt du projet de la personne qui vous transmet l'entreprise et souhaite ainsi, peut-être, accéder à une forme d'immortalité ?

Le prix de la loyauté

Quand nous avons compris, entre 2010 et 2012, que notre secteur d'activité était financièrement à peine autonome, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des acteurs du secteur permettait à peine de renouveler leurs équipements, cela ne nous a pas empêchés de poursuivre nos efforts. Nous n'avons pas non plus renoncé quand nous avons compris que des entreprises concurrentes, espagnoles ou polonaises, situées à seulement 1 000 kilomètres au sud ou 2 000 kilomètres à l'est, devaient supporter des coûts inférieurs de plus de 10 % aux nôtres.

Cette obstination s'explique vraisemblablement par la loyauté, c'est-à-dire par la fidélité à autrui, qui reste une vertu tant qu'elle ne devient pas une infidélité à soi-même. C'est pourquoi il nous semble très important, lors d'une transmission d'entreprise, de définir précisément le projet de la personne qui la transmet et celui de la personne qui la reçoit.

Julien Lippi : En l'occurrence, nous n'avons sans doute pas bien analysé le point de vue de Bernard Lippi, le frère de notre père. Nous n'appréhendons pas vraiment la complexité de leurs relations ni les enjeux liés à cette "bicéphalité".

Un chemin d'épanouissement

Frédéric Lippi : Hériter de l'entreprise a donc été un fardeau, mais également un cadeau. Devenir chef d'entreprise a constitué pour moi un chemin d'épanouissement et d'accomplissement à travers la palette très large de compétences que j'ai pu ainsi acquérir. Par exemple, passer du flux poussé au flux tiré – un défi que très peu d'entreprises relèvent – s'est avéré extrêmement vertueux. Cela a nécessité de rendre les équipes autonomes et leur a permis, en retour, de devenir plus agiles, mais cela m'a également appris à lâcher prise et à mettre mes propres peurs à distance.

La thérapie la plus chère du monde

Julien Lippi : Aujourd'hui, nous sommes apaisés vis-à-vis du fardeau qu'a représenté l'héritage familial. Nous avons beaucoup réfléchi à la notion de loyauté et nous avons mieux compris ce que nous devons à notre lignée, ce que nous nous devons l'un à l'autre et ce que chacun de nous se doit à lui-même. Comme me le disait Frédéric récemment, diriger cette entreprise a sans doute été « *la thérapie la plus chère du monde* », car, sur le plan financier, nous ne nous y sommes pas vraiment retrouvés. Certes, nous percevons une rémunération tout à fait correcte par rapport à la plupart de nos concitoyens, mais nous n'avons bénéficié d'aucune réalisation patrimoniale.

Grandir à travers les épreuves

J'ai néanmoins le sentiment, moi aussi, que cette expérience m'a permis de m'épanouir. On dit que, pour grandir, il faut traverser des épreuves. De ce point de vue, nous avons été servis !

Frédéric Lippi : Les dix-huit derniers mois, en particulier, nous ont donné l'opportunité, en montant 50 fois les marches du tribunal, de traverser toute une gamme d'émotions négatives et positives – la honte, le déni, la culpabilité, la colère, l'orgueil, le courage... – et ces émotions nous ont profondément transformés. Personnellement, j'estime être devenu quelqu'un d'autre.

Et maintenant ?

L'histoire de notre entreprise est aussi celle de la France industrielle en général. Nous portons désormais un regard assez lucide sur la situation actuelle et sur ce qu'il reste possible de faire aujourd'hui, dans un environnement économique relativement miné.

En ce qui concerne notre entreprise, deux issues sont envisageables. La première est la consolidation avec d'autres acteurs de notre secteur, mais sans transaction financière, car aucun d'entre nous n'a les moyens d'acquérir d'autres entreprises. Il s'agira donc plutôt d'un assemblage de type coopératif. Encore faudra-t-il,

pour cela, convaincre nos confrères, dont un grand nombre a déjà passé la porte du tribunal de commerce ou est sur le point de le faire.

L'autre issue, si nous ne parvenons pas à trouver des possibilités de consolidation, sera la liquidation.

Julien Lippi : Il sera sans doute difficile de consolider le secteur en l'absence de nouveaux financements, alors que les entreprises actuelles n'ont même pas les moyens d'investir pour renouveler leurs équipements.

Plus largement, on peut s'interroger sur la possibilité de transmettre des entreprises dans le monde actuel, que l'on pourrait définir comme "la fin du monde sans fin", c'est-à-dire la fin du monde de la croissance pilotée par la dette. Dans un contexte économique devenu très chaotique, sans visibilité, avec des marges de manœuvre encore plus restreintes qu'à l'époque où nous avons hérité de l'entreprise, on peut s'interroger sur la possibilité de toute forme de transmission.

Débat



La solidarité des salariés

Un intervenant : *Comment expliquez-vous le soutien que vous ont apporté les salariés? Peut-être avaient-ils la possibilité de retrouver facilement des emplois dans la région d'Angoulême?*

Julien Lippi : Angoulême est une ville industrielle, mais nous avons ouvert le bal des procédures judiciaires... Certains salariés ont retrouvé un emploi, puis l'ont à nouveau perdu, un peu plus tard. En revanche, tous ont souligné à quel point ils avaient apprécié de travailler chez Lippi : « *Des fois, on râlait un peu, mais franchement, ce n'était pas justifié.* »

Cela dit, la solidarité que les salariés nous ont témoignée ne les a pas empêchés d'exprimer leur colère. Nous avons appris à accueillir cette émotion comme les autres et à comprendre qu'elle ne nous visait pas forcément. Lors d'un entretien, par exemple, un chef d'atelier m'a dit : « *Pour moi, ce qui se passe est inadmissible, après tous les efforts que j'ai faits!* » Il a néanmoins souligné que ce n'était pas à nous qu'il en voulait : « *Je n'ai rien à vous reprocher. Au contraire, j'ai énormément appris dans cette entreprise, c'était super. C'est juste que là, ce qui arrive est difficile à accepter.* »

Int. : *Ceux qui restent dans l'entreprise sont-ils toujours aussi combattifs?*

J. L. : Oui, ils le sont. Ils font tout ce qu'ils peuvent pour trouver de nouveaux marchés. En revanche, chacun à son tour a des passages à vide. Quand cela dure trois semaines ou un mois, cela ne pose pas de problème. Lorsque cela s'étend sur six mois, c'est plus compliqué. Il y a des moments où tout le monde est épuisé et où il ne sert à rien de se lancer de nouveaux défis. Il vaut mieux attendre que l'énergie revienne. Même alors, quand on retourne au combat, ce n'est généralement pas avec la totalité de l'effectif, mais ce n'est pas grave. Les équipes l'acceptent.

Le rôle de la chance

Int. : *Vous avez expliqué pour quelles raisons macroéconomiques votre secteur d'activité semble condamné, dans notre pays en tout cas. Votre combat, que l'on pourrait considérer comme perdu d'avance, illustre le rôle de la chance dans l'entrepreneuriat. Un chercheur d'or qui est tombé sur un filon n'a pas besoin de se doter*

d'un outil industriel très sophistiqué, alors que son concurrent qui ne trouve qu'une pépite de temps en temps devra être bien plus malin pour survivre.

Beaucoup d'entrepreneurs attribuent leur réussite à leurs qualités, alors qu'ils ont simplement eu de la chance.

Frédéric Lippi : Selon un article déjà ancien de McKinsey, le succès des entreprises dépend à 30% du talent du chef d'entreprise et à 70% des conditions de marché.

En ce qui nous concerne, la question n'est pas là. Cela fait déjà quinze ans que nous savons que ce secteur n'est pas autonome financièrement. Si nous n'avons pas vendu l'entreprise, c'est pour sauver les emplois et la marque, mais c'est aussi parce que, psychologiquement, nous n'avions pas le droit de le faire. C'était tabou. Dans les premières années, nous avons tout de même cédé quelques sociétés, mais, chaque fois, nous avons eu droit à "la soupe à la grimace" : « *Vous vendez les bijoux de famille!* »

En général, la chance compte beaucoup, bien sûr. Cependant, dans notre cas, le problème venait de ce que, bien qu'âgés d'une trentaine d'années, nous n'étions pas encore des adultes et que nous n'avons pas su nous opposer à l'histoire familiale. Certains de mes amis ont réussi à tenir un discours de vérité à leur père et ont pu prendre des décisions différentes.

J. L. : Par ailleurs, objectivement, nous n'avons pas manqué de chance. Si l'entreprise est encore en vie aujourd'hui, c'est que nous avons bénéficié de coups de pouce inespérés, parfois juste avant l'asphyxie.

Int. : *Ce qui vous a protégés est sans doute, fondamentalement, le fait que personne n'avait envie de racheter votre entreprise...*

F. L. : Nous avons également été protégés par la structure juridique à plusieurs étages de notre Groupe. Les actifs ne se trouvaient pas au même endroit que les dettes.

Un autre facteur a certainement découragé les repreneurs : notre modèle de BFR négatif. Si un repreneur ignore comment faire fonctionner une entreprise selon ce modèle, il devra investir une somme énorme pour retourner à des flux poussés, et il ne sera pas certain de réussir.

Vendre ou ne pas vendre

Int. : *Nous avons compris que vous n'avez pas fait fortune avec cette entreprise. Qu'en est-il de la génération précédente?*

J. L. : Notre père et notre oncle ont bénéficié de l'évolution des prix de l'immobilier, car ils avaient racheté à titre personnel les bâtiments qu'ils louaient à l'entreprise.

Int. : *Comment s'est passée, du point de vue financier, la transmission du pouvoir? Avez-vous racheté les parts de votre père et de votre oncle? Si oui, qu'est-ce qui vous empêchait de les vendre?*

F. L. : Quand nous avons rejoint l'entreprise, le capital était divisé en trois parts : celle de notre père, celle de notre oncle et celle des banques. Nous avons hérité d'une partie seulement des titres et nous avons progressivement racheté les autres.

Dans les débuts, nous ne pouvions pas vendre parce que nous n'étions pas propriétaires de toutes les parts. Une fois que nous les avons rassemblées, nous ne pouvions toujours pas vendre, car il nous manquait l'autorisation pour le faire. Un mouvement de bascule s'est opéré, il y a deux ou trois ans seulement, quand notre père nous a demandé : « *Les enfants, si vous n'y arrivez pas, pourquoi ne vendez-vous pas?* »

Survivre à l'infamie

Int. : *Certains business angels de la Silicon Valley veillent, lorsque les start-up atteignent une certaine taille, à nommer à leur tête des dirigeants qui ont déjà fait faillite. Qu'avez-vous appris que vous pourriez transmettre à d'autres dirigeants?*

F. L. : Le premier enseignement, c'est que l'on survit à l'infamie que représente, encore aujourd'hui, le fait de faire faillite. Même aux portes de l'enfer, on reste vivant. C'est très important de le savoir et de ne pas céder à la peur.

Le dirigeant reste aux manettes

Un deuxième enseignement est que, contrairement à ce que son titre semble indiquer, un administrateur judiciaire n'administre pas l'entreprise. Au début, nous pensions naïvement que les administrateurs prenaient la direction des affaires, mais ils n'en ont pas le temps, car ils suivent entre 80 et 100 entreprises, et il n'est pas certain qu'ils sauraient le faire. Nous avons immédiatement compris, mais mis deux ou trois mois à intégrer que c'était à nous d'élaborer une stratégie pour sortir de l'impasse.

J. L. : Après une phase initiale d'observation, les administrateurs ont paru convaincus que nous n'étions pas des escrocs. À partir de là, nous avons compris que tout le monde comptait sur nous pour trouver des solutions, car personne ne voulait porter la responsabilité d'un échec. Ensuite, l'écosystème s'est mis au travail pour élaborer les chemins juridiques permettant de mettre en œuvre les solutions en question.

F. L. : Selon que le dirigeant inspire confiance ou non, l'administrateur reçoit un mandat d'assistance ou de gestion.

Les choses restent cependant très floues. Lors de la première réunion du comité d'entreprise, l'administrateur siégeait au bout de la table. Il s'est présenté en expliquant qu'il n'était "que" l'administrateur et que nous restions les dirigeants, mais, malgré tout, c'était lui qui présidait la réunion. De même, l'appel d'offres pour trouver un repreneur devait être signé par moi-même, mais, lorsque j'ai protesté contre une formulation qui ne me convenait pas, je me suis fait sévèrement rappeler à l'ordre.

Int. : *La rémunération des administrateurs coûte-t-elle cher à l'entreprise ?*

F. L. : Très cher ! Quand les entreprises fonctionnent normalement, elles sont auditées par des professions ordinales telles que les experts-comptables et les commissaires au compte. Quand rien ne va plus, on demande à des professions non ordinales de certifier les comptes prévisionnels, et ce n'est pas gratuit. Dernièrement, nous avons demandé à pouvoir faire un emprunt de 200 000 euros. Le budget de l'ensemble des audits nécessaires pour certifier que nous serions capables de rembourser cet emprunt représentait 10 % de la somme.

Et la génération suivante ?

Int. : *Dans le cas où votre entreprise survivrait et où certains de vos enfants seraient intéressés par une transmission, quelle serait votre attitude ?*

J. L. : J'ai deux filles de 15 et 17 ans et, à ce stade, elles s'orientent vers tout autre chose, ce qui semble démontrer que j'ai réussi à les tenir à l'écart de la contrainte familiale.

Dans l'hypothèse où l'entreprise redeviendrait suffisamment solide pour accueillir la génération suivante, celle-ci devrait se préparer à la gestion de son héritage, d'une façon ou d'une autre. S'il y avait de la place pour un manager, je ne serais pas opposé par principe au fait que mes filles posent leur candidature, à condition que le choix se fasse selon un processus de recrutement rigoureux et soit précédé par une formation externe assez longue – plus longue que celle que j'ai suivie.

F. L. : Cela dit, on peut se demander qui enverrait aujourd'hui ses enfants à l'usine, surtout si l'on ajoute foi à la prédiction récente de Nicolas Dufourcq : « *Le tsunami chinois détruira toutes les PME industrielles de la Pologne à la Bretagne...* »

■ Présentation des orateurs ■

Frédéric Lippi : Après des études à Bordeaux École de Management (promo 98) et une première expérience en marketing chez Sagem, il a travaillé dans l'industrie informatique, d'abord pour Bull, puis pour EMC2, et enfin pour NetApp, où il a occupé plusieurs postes de développement commercial. En 2005, il a rejoint le groupe familial Lippi à la direction marketing et commerciale. Président du directoire de Lippi Management, il codirige l'entreprise avec son frère Julien.

Julien Lippi : Diplômé de Kedge Business School Bordeaux en 2000 et après une courte expérience chez Xerox, il a participé activement à la création de la filiale Espagnole de Logix. En 2001, il a rejoint Lippi, qu'il codirige avec son frère, où il a modernisé le système d'information et engagé une transformation profonde de l'entreprise sur les bases du *Lean*. Parallèlement, il continue à se former au GERME (Groupe d'entraînement et de réflexion au management des entreprises) et s'implique au CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise). Plus récemment, il a rejoint l'Apm (Association progrès du management) et obtenu le certificat Administrateur de sociétés IFA-Sciences Po.



Diffusion en février 2026

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Aventures industrielles sur notre site www.ecole.org.**