

Comment mettre en place les conditions d'un entrepreneuriat héréditaire

par

■ **Séverine Tapié-Mulliez** ■
Présidente de SMT Consulting

En bref

Il existe des familles de médecins, d'avocats ou d'artistes, alors pourquoi pas une famille d'entrepreneurs, capable de pivoter vers des activités nouvelles quand déclinent celles qu'elle maîtrise ? C'est le défi que s'est lancé la famille Mulliez, qui compte aujourd'hui 1 572 descendants et 860 associés, et dont on connaît la réussite entrepreneuriale (Auchan, Leroy Merlin, Boulanger, Decathlon, Kiabi, Flunch...) et la capacité à faire face aux difficultés. Les raisons de cette vigueur entrepreneuriale, qui traverse cinq générations, restent cependant quelque peu mystérieuses. Longtemps secrétaire générale de Creadev, l'un des bras armés de l'investissement dans la diversification de la famille, Séverine Tapié-Mulliez souligne les singularités de la culture familiale, de ses dispositifs et de ses règles strictes de gouvernance. Elle évoque également le rôle du service *Affectio* et son implication de proximité dans la gestion de la communauté familiale.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre
Séminaire animé par Michel Berry

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.

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

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios³

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

J'appartiens à la quatrième génération de la famille Mulliez. Diplômée de l'université Paris Dauphine, j'ai travaillé durant trente-six ans dans la finance, ce qui est plutôt atypique dans une famille d'entrepreneurs et de commerçants. Après avoir passé dix-huit années dans des banques d'investissement, telles UBS ou Natixis, j'ai rejoint Creadev, la structure familiale d'investissement dans les nouveaux métiers, où j'ai passé dix-huit autres années. Il y a deux ans, j'ai créé SMT Consulting, ma propre structure de conseil et d'investissement. À ce titre, je suis administratrice indépendante de plusieurs sociétés, holdings familiales, ETI ou PME. Par ailleurs, je suis administratrice du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI). Au sein de l'Association familiale Mulliez (AFM), j'ai exercé des responsabilités en parallèle de mon parcours professionnel. J'ai ainsi longtemps été présidente du comité Finance de la famille, administratrice de Pimkie et élue, pour deux mandats consécutifs de cinq ans, au conseil de surveillance de notre famille.

Aujourd'hui, l'AFM

Avec l'expérience, nous avons identifié les trois risques majeurs qui surviennent lorsqu'une famille s'éloigne de l'esprit d'entreprise.

Le premier risque surgit lorsque la famille s'éloigne des entreprises et ne s'intéresse plus qu'aux dividendes qu'elle en retire. Le deuxième apparaît lorsque que les jeunes de la famille deviennent des "héritiers passifs et méfiants" au lieu d'être des "successeurs actifs et confiants". Enfin, le troisième surgit dès lors que la famille perd l'intelligence du terrain et des hommes pour ne plus recruter que des financiers mercenaires ayant le court terme pour seul horizon.

Notre identité se définit à travers la formulation suivante : « *L'AFM est une association d'actionnaires familiaux, descendants de Louis Mulliez et de Marguerite Lestienne, et de leurs conjoints, librement et volontairement engagés, responsables et unis depuis 1955 autour d'une mission, de valeurs et d'une vision commune.* »

Chaque descendant détient des actions soit par donation, soit par succession, soit par achat, et notre actionariat est organisé de telle sorte que tout associé familial soit libre de les vendre, et ce, bien que nous ne soyons pas cotés en Bourse. Les conjoints, quant à eux, sont recrutés comme associés à l'issue d'un processus d'agrément, comme tout descendant direct.

Au sein de notre famille, nous travaillons régulièrement sur nos valeurs et notre vision, afin de nous fixer un cap clair pour les vingt années à venir. Nous nous projetons à de telles échéances de manière à faire abstraction des personnes en place tout en mobilisant régulièrement nos jeunes générations.

L'AFM, c'est d'abord une famille constituée de 1 572 membres vivants, tous descendants en ligne directe de mes arrière-grands-parents. Notre famille est très jeune, les deux tiers de ses membres ayant moins de 40 ans. Aujourd'hui, la moitié des membres sont des associés, les autres étant nos jeunes, qui ne pourront le devenir qu'à partir de leurs 20 ans, à l'exception rarissime de ceux qui n'en manifesteront pas le souhait.

La seconde caractéristique de l'AFM est d'être une plateforme de 150 entreprises, de la PME à la multinationale, présentes dans 62 pays et réunissant plus de 615 000 collaborateurs.

D'où venons-nous ?

Le couple Louis Mulliez et Marguerite Lestienne a eu onze enfants, qui sont à l'origine des diverses branches familiales, comptant de 20 à 520 cousins et petits-cousins – certaines ayant été plus prolifiques que d'autres –, ce qui fait que le capital est plus ou moins dilué entre elles. Certains membres de ces branches sont à l'origine d'entreprises familiales, telle Tapis Saint Maclou, créée par Gonzague Mulliez, membre de la branche aînée,

ou non familiales, telle Cultura, créée par le gendre d'André, frère de Gonzague. Gérard, fils de Gérard Mulliez, racine de la quatrième branche, et de Françoise Cavrois, a créé Auchan, tandis que Patrick, son frère cadet, fondait Kiabi. Ma tante Jeannette, issue de la sixième branche, et son mari ont fondé Norauto, entreprise dans laquelle la famille n'est que minoritaire. Quant à Michel Leclercq, qui a créé Decathlon, il est le fils du couple Jeanne Mulliez et Xavier Leclercq, à l'origine de la septième branche. Dans la onzième et dernière branche, celle de Francis Mulliez et de Geneviève Motte, leur fils Francky a fondé Kiloutou, entreprise qui, elle non plus, n'appartient pas à la famille. Enfin, c'est aujourd'hui le gendre de Guy, issu de la cinquième branche, qui préside le conseil de gérance de l'AFM.

L'histoire de l'esprit d'entreprise de notre famille part d'une usine de retorderie¹ implantée à Roubaix que rachète Louis Mulliez, en 1905, grâce à la dot de son épouse. Dans les années 1920, sa propre entreprise étant trop petite pour accueillir ses nombreux enfants, il va suggérer à ses trois aînés et à l'un de ses gendres de créer leurs propres entreprises. Ainsi, en 1921, à seulement 20 ans, Louis Mulliez-Cavrois, associé à Jules Toulemonde, crée la filature Saint Liévin. La même année, Ignace Mulliez-Toulemonde lance, à 23 ans, une filature à Zulte. En 1930, Jean Bayart-Mulliez crée, à 29 ans, la filature La Pastourelle et, en 1942, Gérard Mulliez-Cavrois crée Phildar.

Ce qui, au départ, apparaissait n'être qu'une solution par défaut va alors s'avérer être un véritable vecteur de transmission de l'esprit d'entreprise de Louis Mulliez. À cette fin, il impose à ses fils et à son beau-fils de se réunir tous les samedis matin pour partager leurs expériences respectives et les incite à être actionnaires les uns des autres, jetant ainsi les bases de notre gouvernance familiale. Au sein de l'AFM, nous sommes encore tous, à des niveaux variables, actionnaires de toutes les entreprises de la famille et tous solidaires de leur bonne marche.

En octobre 1955, après le décès de mes arrière-grands-parents, les enfants, les gendres et les cousins se sont réunis à Ostende en présence du notaire de la famille, afin de déterminer si l'envie de rester unis était toujours partagée. Leur réponse, unanime, fut : « *Nous voulons rester Tous dans Tout pour dix ans, afin de faire mieux ensemble que chacun séparément.* »

Pourquoi sommes-nous ensemble ?

Nous avons *choisi* de rester ensemble, car chacun reste libre de vendre ses actions dès lors qu'il le souhaite et, à cette fin, nous avons mis en place un système qui garantit cette liberté de choix. Plus prosaïquement, nous restons ensemble aussi parce que nos entreprises, globalement en bonne santé, nous versent des dividendes raisonnables. En contrepartie, en tant qu'actionnaires solidaires, nous n'en réclamons pas à celles qui sont en souffrance et nous les protégeons en leur permettant d'utiliser leur cash pour se restructurer.

Ce qui nous maintient unis, c'est une *affectio societatis* et une *affectio familiae*. Nous gardons ainsi, outre des liens étroits avec les membres de notre famille, une proximité forte avec les dirigeants et les collaborateurs de chacune de nos entreprises. Afin de mieux nous connaître, nous créons aussi souvent que possible des occasions de rencontres.

« *Tous dans Tout* » signifie que nous sommes tous actionnaires, à des niveaux variables, de chacune de nos entreprises. Tous nos collaborateurs sont, eux aussi, invités à être actionnaires des sociétés dans lesquelles ils travaillent. Ainsi, dès 1974, Gérard Mulliez fils demandait à la famille l'autorisation d'ouvrir le capital d'Auchan à ses salariés. Désormais, dans certaines de nos entreprises, les salariés détiennent jusqu'à 20 % du capital.

Nous sommes animés par des valeurs humanistes solides, au premier rang desquelles se placent le souci du temps long, l'entrepreneuriat et la solidarité. Le paternalisme de nos ancêtres a évolué vers la bienveillance envers nos collaborateurs lorsqu'ils rencontrent des difficultés, ce qui n'exclut pas une exigence constante à leur égard.

1. Atelier où les brins de coton ou de laine sont tordus entre eux afin d'obtenir un fil résistant destiné aux usines de tissage.