PASSATION D'ENTREPRISE : ces femmes qui prennent la relève de leur père

Par Jeanne BIGOT, reporter

Si reprendre l'entreprise familiale peut sembler une évidence pour certains, cela reste un véritable défi pour d'autres. Caroline Guérin, Guillaumette Lecante, Laurie Barnaud et Solenne Grandsire ont relevé ce pari en succédant à leur père. Entre transition en douceur, quête de légitimité et nouveaux projets, elles racontent leur parcours.

Elles s'appellent Caroline Guérin, Guillaumette Lecante, Laurie Barnaud ou encore Solenne Grandsire et elles ont toutes un point commun : elles ont repris l'entreprise d'électronique de leur père. Certaines s'y préparaient depuis toutes petites, comme Caroline Guérin, fille de l'un des 4 fondateurs de OSE : *« J'ai fait mes études en école de commerce, puis j'ai commencé ma carrière dans le groupe Randstad,* explique-t-elle. *Pour autant, j'ai toujours aidé et suivi le développement de OSE sur le plan des ressources humaines et du juridique, je savais que je reviendrais travailler avec mon père ! »* Elle qui découpait des composants électroniques depuis toute petite devant la télévision familiale rejoint donc finalement l'entreprise en 2020. Elle a été nommée directrice générale adjointe en début d'année 2025 en vue d'une passation officielle, qui devrait arriver dans les mois à venir : *« Récemment, mon père m'a dit : je crois que je vais te laisser mon bureau, tu y seras mieux ! »* souligne Caroline Guérin. Tout un symbole.

Découvrir sa carrière dans l'électronique

Pour bien d'autres, comme Guillaumette Lecante, cette carrière dans l'électronique n'était pas tout à fait au programme : *« à l'origine, je n'en avais pas particulièrement envie. J'ai d'abord fait un parcours en école de commerce, puis le Mastère spécialisé Entreprendre de l'EM Lyon»* explique l'actuelle présidente de SGAME. Ses premiers pas dans le marché du travail, elle les a faits chez RESILEC, une des sociétés de son père Jean-Claude Gas, qui compte alors

Comme pour chaque passation, l'arrivée des nouvelles dirigeantes est l'occasion de lancer de nouveaux projets, qui sont plus ou moins bien accueillis. Commence alors un subtil mélange entre les fondamentaux et les nouveautés.

Guillaumette Lecante, présidente de SGAME

« À l'époque, je ne me sentais pas légitime car SGAME est bien plus gros que RESILEC : je ne suis pas ingénieure, j'avais peur de ne pas comprendre les clients ! Le projet me paraissait énorme » explique-t-elle.
Mais finalement en 2018, elle accepte, à condition d'une transition en douceur avec son père.

Solenne Grandsire, directrice générale de Creative Eurecom & Crossway Technologies

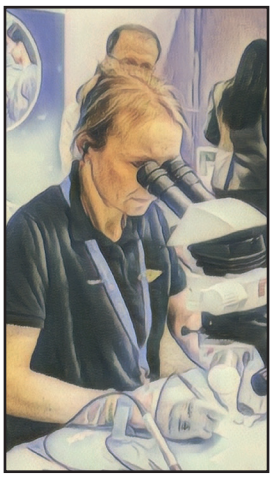
« J'ai réussi à prendre ma place assez naturellement, explique-t-elle. Je pense d'abord que c'est parce que nous travaillons avec de nombreux clients du secteur de la santé, par essence plus féminisé »

Laurie Barnaud, dirigeante de Pige Electronique

« Pendant plusieurs années, mon père [Pierre Barnaud, NDLR] m'avait proposé de rejoindre l'entreprise, mais j'avais envie et besoin de faire d'autres expériences.
Puis en 2018, c'est le bon moment pour moi et pour l'entreprise »

« Les premières années, il faut avouer que c'était compliqué : je suis jeune, je suis une femme, et je suis la fille du dirigeant, il faut prouver sa légitimité deux fois plus fortement ! »

Caroline Guérin, directrice générale adjointe de OSE



moins de 10 salariés. Après un premier contrat de 6 mois chez SGAME en 2009 en tant que consultante pour participer à l'élaboration de sa stratégie mais également de rajeunir l'image de son entreprise, ce dernier a proposé à sa fille un deuxième défi mais cette fois-ci chez RESILEC : travailler sur l'entreprise qu'il avait créée en 1997 et analyser les possibilités de développement. Un business plan et une stratégie sur trois ans ont été ainsi élaboré pour qui voudrait reprendre cette entreprise… et ce fut Guillaumette LECANTE ! « J'ai accepté, en précisant que si je souhaitais partir au bout d'un an, il devrait accepter, se rappelle Guillaumette Lecante. Finalement, j'ai eu envie de continuer à développer RESILEC et je me suis attachée aux équipes qui étaient vraiment sympas, alors je suis restée. » Un début doux dans le monde de l'électronique… Puis en 2015, Jean-Claude Gas, alors âgé de 65 ans, envisage sa succession à la tête de SGAME, sa plus grande entreprise. Il songe à sa fille, mais également à d'autres repreneurs. « À l'époque, je ne me sentais pas légitime car SGAME est bien plus gros que RESILEC : je ne suis pas ingénieure, j'avais peur de ne pas comprendre les clients ! Le projet me paraissait énorme » explique-t-elle. Mais finalement en 2018, elle accepte, à condition d'une transition en douceur avec son père. Solenne Grandsire est elle aussi passée par la case école de commerce, chez SKEMA. Bien loin de sa terre natale angevine et de l'entreprise familiale Creative Eurecom, elle a rejoint le groupe Whirlpool à l'issue de ses études, où elle passera 15 ans. À l'approche de sa retraite, son père Michel Houdou interroge ses enfants sur une potentielle reprise. *« Mon mari comme moi avions fait plus ou moins le tour de nos parcours professionnels à Paris, explique Solenne Grandsire. Nous avons donc décidé de nous projeter dans ce nouveau projet professionnel et familial et nous avons déménagé à d'Angers ! »*

Quant à Laurie Barnaud, elle a aussi rejoint l'entreprise Pige Électronique, créée par son père en 1983, alors que sa carrière professionnelle était déjà lancée. Plus jeune, elle y passait quelques semaines, à l'atelier ou dans les bureaux, pour un job d'été. Mais elle a choisi de se tourner vers des études de commerce. Diplômée en management et en gestion de projet, elle travaillera dans la banque au Luxembourg, puis dans l'informatique au Canada. *« Pendant plusieurs années, mon père [Pierre Barnaud, NDLR] m'avait proposé de rejoindre l'entreprise, mais j'avais envie et besoin de faire d'autres expériences »* explique-t-elle. Puis en 2018, *« c'est le bon moment pour moi et pour l'entreprise ».* Laurie Barnaud rejoint Pige Électronique, d'abord comme responsable de la qualité, à l'heure du renouvellement des normes ISO. *« Bien que mon père comme moi avions en tête une potentielle reprise, j'ai voulu être en découverte pendant les 6 premiers mois. L'objectif était de confirmer si cela me plaisait vraiment sans avoir véritablement trancher sur mon ambition de devenir la future gérante »* reprend-elle. De chargée de qualité, elle devient commerciale puis directrice opérationnelle. Pierre Barnaud quittera finalement l'entreprise en janvier 2024.

Être la nouvelle cheffe à bord

Avec une prise de responsabilité plus ou moins progressive selon les cas, la passation d'un père vers sa fille peut parfois être difficile à vivre. Et cela, d'autant plus quand la nouvelle dirigeante n'a pas suivi un cursus technique. *« Les premières années, il faut avouer que c'était compliqué : je suis jeune, je suis une femme, et je suis la fille du dirigeant, explique Caroline Guérin. Il faut prouver sa légitimité deux fois plus fortement ! »* De plus, chez OSE, certains salariés l'ont vu grandir. Pour d'autres, elle est passée d'une position de N-1 à N+1 au fil des années. Son bagage professionnel a pu être remis en cause, de même que certaines de ses propositions de changements. *« Si les bonnes décisions des gérants ne sont parfois pas reconnues à leur juste valeur, les écueils ne manquent pas d'être pointés du doigt, reprend la gérante. Cela prend du temps de faire évoluer les visions, mais j'explique toujours aux collaborateurs que je n'ai pas vocation à prendre leur métier, mais qu'au contraire je peux apporter d'autres compétences ! »*

Solenne Grandsire (Creative Eurecom) n'a pas essuyé les mêmes difficultés : *« J'ai réussi à prendre ma place sans avoir à trop pousser,* explique-t-elle. *Je pense d'abord que c'est parce que nous travaillons avec de nombreux clients du secteur de la santé, par essence plus féminisé. Ensuite, je crois que les salariés étaient contents de voir que l'entreprise ne serait pas vendue et qu'il y aurait une forme de continuité. »* Pour autant, elle n'a pas le bagage technique de certains ingénieurs de ses équipes : *« Au début, je ne connaissais pas grand-chose des métiers de l'électronique et je suis loin encore de tout connaitre, mais s'entourer de personnes compétentes est la clé. Il est tout à fait possible de reprendre sans compétences techniques, puisque l'objectif du chef d'entreprise, c'est avant tout que tous les collaborateurs puissent travailler sereinement afin d'assurer la bonne marche de l'entreprise et sa pérennité »* De plus, la directrice générale a fait le choix de retourner quelques mois sur les bancs de l'école, avec la formation "Dirigeants et Actionnaires d'Entreprises Familiales" d'Audencia, afin de reprendre les rênes de son père dans les meilleures conditions. Ce programme apprend aux futurs gérants à prendre leur place, à gérer les conflits, à élaborer une stratégie et à conduire les changements.

Séparer les tâches entre le père et la fille

Pour Laurie Barnaud, la transition s'est aussi faite en douceur auprès des salariés, qui l'avaient vu grandir. *« Ils me connaissaient, et mon père leur chuchotait depuis longtemps son envie de me voir arriver dans l'entreprise »* explique la gérante. Celui-ci, plutôt intéressé par le développement commercial, n'était pas le directeur industriel. *« Il m'a laissé les mains libres sur la gestion au jour le jour, car il était vraiment focalisé sur le commercial, reprend Laurie Barnaud. Nous avons donc très vite trouvé nos marques.»*

Face aux craintes de Guillaumette Lecante concernant la reprise de SGAME, celle-ci a préparé la transition avec soin, aux côtés de son père. « Outre mes doutes personnels sur ma légitimité, il y a les doutes qu'un changement de dirigeant puisse créer chez les salariés et chez les clients, qui sont habitués à un visage », explique-t-elle. Côtés salariés, le duo père-fille a misé sur la communication et le respect des valeurs RSE de l'entreprise : les choix effectués et le montage de la transition ont été expliqués, de même que le calendrier de celle-ci, qui s'est fait progressivement. En 2017, de nouveaux actionnaires ont été introduits dans l'entreprise. Du même coup, Guillaumette Lecante est devenue présidente et son père directeur général. Les tâches ont été assez rapidement séparées : l'une était chargée des affaires courantes, de la stratégie générale et de la supervision des principaux services, tandis que l'autre a conservé le bureau d'études dans la stratégie et gestion du bureau d'études. En 2019, Jean-Claude Gas démissionne et crée une société de conseil, que SGAME sollicite pour des missions précises d'ordre techniques, de RSE ou de représentation. Aujourd'hui, à 75 ans, il ne travaille plus dans l'entreprise mais est resté actionnaire. Tout au long de ces années de passation, le fondateur de l'entreprise a introduit sa fille aux différents partenaires et clients de SGAME, afin de faire

perdurer la relation de confiance qu'il avait construite. Si elle présente bien des avantages, cette passation peut créer des instants compliqués, car il y a deux chefs à bord. Lors de ces moments, le duo a su s'entourer : *« Depuis mon arrivée chez RESILEC en 2010, nous avons été accompagnés par des consultants stratégiques, qui ont parfois eu un rôle de médiateur car ils savent trancher en cas de discorde, explique la gérante de SGAME. Je pense qu'il faut vraiment préparer sa passation, s'entourer des bonnes personnes et prendre le temps de bien communiquer. »*

Laurie Barnaud n'a pas fait appel à des consultants spécialisés sur le sujet, mais s'est appuyée sur les experts comptables de l'entreprise qui l'accompagnent pour assurer une passation réussie. N'étant pas fille unique, elle a cherché des conseils neutres pour répartir correctement ce patrimoine. *« Je connais tellement d'histoires de passation qui déchirent les familles, que je voulais m'assurer d'une valorisation qui convienne à tous,* explique la gérante de Pige Électronique. *Contrairement à un appartement, une entreprise n'a pas qu'une valeur monétaire, ce qui rend les estimations compliquées, et qui peut créer des tensions entre les parents, les frères et sœurs et l'enfant repreneur. »*

Réussir à imposer sa vision

Comme pour chaque passation, l'arrivée des nouvelles dirigeantes est l'occasion de lancer de nouveaux projets, qui sont plus ou moins bien accueillis. Commence alors un subtil mélange entre les fondamentaux et les nouveautés. *« Par exemple, mon père a toujours donné leur chance aux personnes qui avaient envie de tenter l'aventure avec nous, même s'ils n'avaient pas les diplômes adaptés,* relate Caroline Guérin (OSE). *C'est une valeur que je veux absolument conserver, tout en développant d'autres axes stratégiques. »* Parmi eux, se trouvent par exemple l'identification de nouvelles certifications ou l'ouverture de OSE aux clients de l'ouest de la France, d'Allemagne, d'Italie et de Suisse. *« J'ai des idées, je pose des petites graines… »* poursuit la directrice générale adjointe. Guillaumette Lecante (SGAME) a quant à elle revu intégralement l'identité de la marque et a fait le choix de robotiser une partie de sa production fin 2023. *« Je veux pousser cette modernisation dans les outils de production et dans les process »* explique la cheffe d'entreprise. Du côté de Creative Eurecom, même si Solenne Grandsire a pris ses fonctions il y a à peine plus de 3 ans, elle n'a pas manqué d'idées : *« Au quotidien, dans une démarche d'amélioration continue, je m'attache à renforcer la qualité de la communication interne et à favoriser un climat de travail positif. En parallèle, j'ai piloté plusieurs projets structurants, comme la préparation d'un appel à projets dans le cadre du programme France 2030, qui nous a permis d'investir dans une nouvelle ligne de production ultra moderne, ou encore le déploiement du nouvel ERP. »*

Lors de l'arrivée de Laurie Barnaud au sein de Pige Electronique, l'entreprise était en plan de continuation, dans le cadre d'un redressement judiciaire. Les enjeux de cette reprise était donc particuliers : *« J'avais et j'ai encore une sacrée liste de choses à reconstruire comme je l'entendais, observe la gérante. Cependant, une entreprise de 35 personnes est difficile à faire bouger, d'autant plus qu'étant la fille du fondateur, je crois que je ne peux faire totalement table rase de l'histoire de l'entreprise. Composer avec ce lourd passif me semble plus facile lorsqu'il n'y a pas de lien de filiation entre le fondateur et son successeur. »*

Ces contraintes n'ont pas empêché Laurie Barnaud de redresser la barre : le redressement judiciaire a pris fin en 2023. Il aura duré dix ans. À présent, la cheffe d'entreprise se concentre sur d'autres projets. Parmi eux, la révision intégrale de l'ERP de l'usine : après une année à chercher le logiciel adapté, celui-ci a été lancé en janvier 2025, pour un déploiement d'ici au début de l'année 2026.

Prévoir sa transmission bien en amont

Pour les quatre femmes, une bonne transmission est une transmission qui se prépare. *"L'idéal est de garder les anciens pour former les plus jeunes,* observe Guillaumette Lecante (SGAME). *Et puis quand on sent que le moment est venu, on laisse partir."* Parfois, cette passation peut se préparer dès le plus jeune âge : alors que Caroline Guérin (OSE) et Laurie Barnaud (PIGE) découpaient des composants électroniques étant petite, la fille, encore petite, de Solenne Grandsire (Creative Eurecom) passe parfois dans les locaux de l'entreprise familiale : *« il y a à peine quelques jours, elle était avec moi pendant deux heures, simplement à dessiner à côté de mon bureau »* explique la mère de famille et cheffe d'entreprise. À première vue anodines, ces invitations permettent de comprendre, à quoi ressemble le travail des parents. *« Il faut savoir les intéresser et les familiariser avec l'entreprise familiale, et nous verrons ensuite comme les idées évolueront au fil du temps »* note la dirigeante. Et en effet, avec le départ croissant de chefs d'entreprises à la retraite dans les années à venir, donner envie à la jeune, voire très jeune, génération semble indispensable.

Contacts :

Solenne Grandsire, directrice générale de Creative Eurecom & Crossway Technologies
solenne.grandsire@creative.fr
+02 41 73 18 18

Guillaumette Lecante, présidente de SGAME
g.lecante@sgame.fr
04 72 39 94 50

Caroline Guérin, directrice générale adjointe de OSE
c.guerin@ose.fr
04 76 30 04 93

Laurie Barnaud, dirigeante de Pige Electronique
laurie.barnaud@pige-electronique.com
06 70 98 72 42