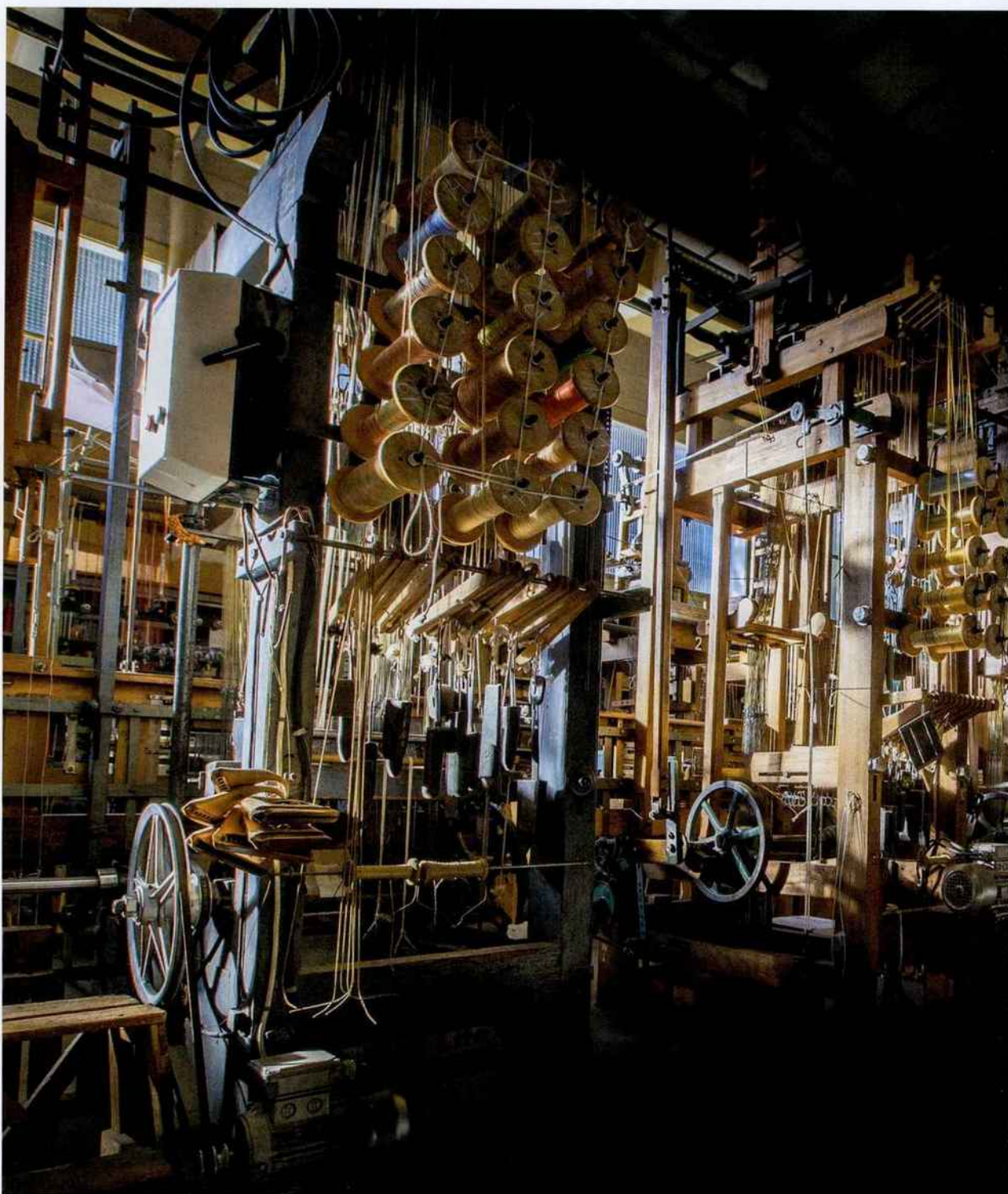




Les Passementeries de l'Île-de-France :
à Belloy, au nord de Paris, l'atelier
repris en 1926 par l'arrière-grand-père
des actuels dirigeants a peu changé.
Les 2000 cartons perforés et dessins
archivés permettent la réalisation,
sur les métiers Jacquard, de galons
des plus complexes.



Transmission | DOSSIER

Transmission, la grande affaire

Il en va des métiers d'art comme de n'importe quel secteur économique : transmettre son entreprise à un membre de sa famille ou la céder à un tiers est une étape parfois difficile à franchir pour un dirigeant. Anticiper est une des conditions d'une reprise réussie.

TEXTE DE GÉRALDINE PASCAUD-RASSE

Alors même que leur entreprise est solidement ancrée sur le marché et rayonne dans le monde entier, certains artisans d'art sont contraints de fermer leur atelier faute de repreneurs. Le secteur se trouve confronté à plusieurs problèmes. Tout d'abord, celui de pouvoir former puis de transmettre. Dans les métiers d'art, un grand nombre de reprises sont assurées par une personne ayant travaillé ou s'étant formée dans l'atelier. Or, les moyens pour former en atelier ne sont guère mis en place alors que les professionnels du secteur réclament un dispositif d'atelier-école. Ensuite, si le chef d'une entreprise métiers d'art a trouvé la perle rare prête à s'engager dans une reprise, les banques ne l'accompagnent pas toujours, le plus souvent par méconnaissance des métiers et de leur modèle économique. Selon le rapport « La branche professionnelle des métiers d'art au service d'un secteur d'avenir », publié en juillet 2018 par Ateliers d'Art de France, les métiers d'art demeurent largement exclus des dispositifs d'aide à la reprise mis en place par les régions, les chambres de commerce ou les chambres des métiers du fait que, sans code Naf, ces entreprises ne sont pas identifiables. L'association Cédants et repreneurs d'affaires (CRA) a créé un groupe de repreneurs dédié



Les Passementeries de l'Île-de-France : soie naturelle, coton mercerisé, laine et fibres nouvelles offrent une large palette de couleurs. Les deux frères Oberti, Yves et Jean-Christophe, dans le showroom du 11^e arrondissement à Paris (page de droite). Leur arrière-grand-père dans l'atelier à Belloy, en région parisienne (ci-dessus).

aux savoir-faire d'excellence, le RESFE. Cette structure accompagne cédants et repreneurs dans leur démarche et œuvre pour faciliter les reprises, en particulier des manufactures.

Tourner la page d'une vie

« *Mes parents ont eu du mal à se retirer* », admet Yves Oberti. En 2015, un audit a même été nécessaire pour réaliser la succession. « *Le médiateur a su trouver les mots pour les convaincre que le moment était venu de céder leur place* », ajoute-t-il avec pudeur. La remise des clés de l'atelier à l'aîné des fils, Jean-Christophe, est restée un symbole fort. Les Passementeries de l'Île-de-France sont intimement liées à l'histoire de la famille Doudoux-Oberti puisqu'elle compte quatre générations, qui ont hissé ce métier d'art à un niveau haut de gamme. Les pompons, embrasses, jasmins, franges et galons sortis des ateliers de Belloy-en-France (Val-d'Oise) ornent les grands hôtels comme les riches demeures. Les parents, Marie-Claude et Robert, ont été les artisans d'un développement soutenu, créant en 1971 les Passementeries de l'Île-de-France pour diffuser leurs propres productions et devenir grossistes. Jean-Christophe les a rejoints après son bac. Yves, venu les aider pendant trois mois, n'est plus reparti. Le dernier fils, Thomas, a cédé ses parts à ses deux frères au moment de la succession après avoir travaillé vingt

ans dans l'entreprise. « *C'est compliqué de travailler en famille et de trouver sa place* », relève Yves Oberti. Dans un métier qui n'a plus d'école, Jean-Christophe et Yves ont appris l'art de la passementerie dans l'atelier. Ils le perpétuent, comptant parmi les derniers passementiers à fabriquer en France à partir de fils français. Jean-Christophe s'occupe de l'administratif, du commerce et de l'export ; Yves a la main sur la création, le suivi des commandes et la fabrication. « *La clientèle vient chez nous chercher une tradition. Nos collections sont suivies pendant vingt ans. J'enrichis ce patrimoine de nouvelles gammes et couleurs. Au gré de mon inspiration, mon plaisir est de proposer des collections au dessin plus contemporain* », précise-t-il. Yves sait qu'il n'imposera rien à ses enfants.

Moderniser l'outil de production pour mieux transmettre

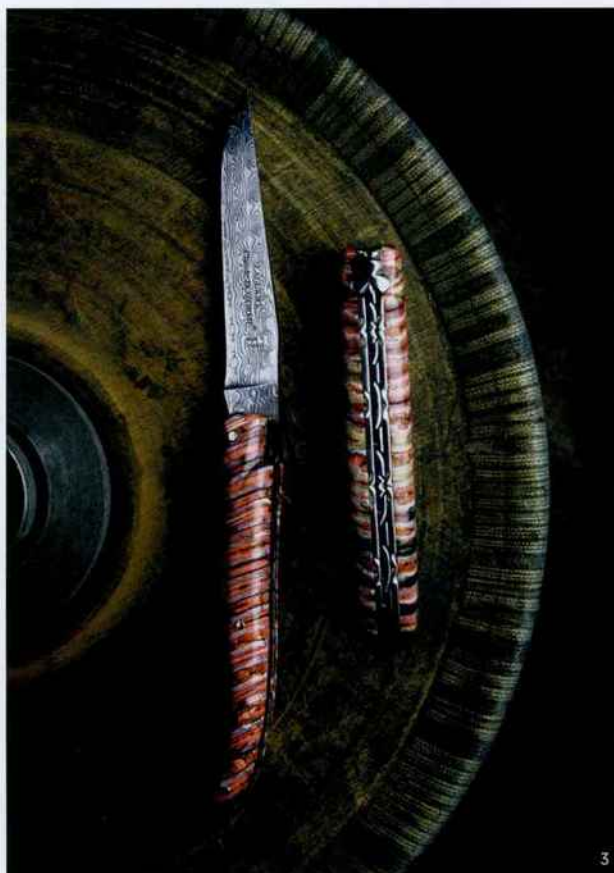
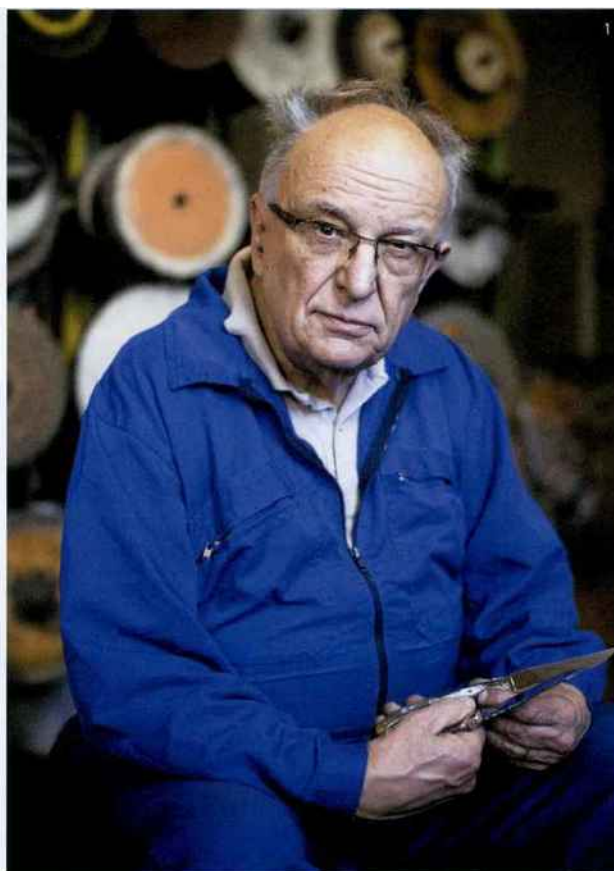
Rien ne prédestinait Claudine Dozorme à reprendre la coutellerie familiale créée par son arrière-grand-père en 1902 à La Monnerie-le-Montel, dans le Puy-de-Dôme. Jusqu'au jour où son père, la cinquantaine passée, lui dit « *c'est maintenant ou jamais. Si tu es d'accord, je t'aiderai* », se souvient-elle. Dix ans durant, elle va représenter la maison Dozorme sur Paris et sa région, un poste-clé pour identifier les besoins et sentir le





« J'ai toujours fait en sorte que l'entreprise soit capable de vivre sans moi. Mon souhait est que ce joli bijou perdure. Je n'ai pas d'enfant, le moment venu j'étudierai les opportunités au-delà du métier de producteur. »

Claudine Dozorme





Coutellerie Claude Dozorme: au début du siècle, les éboueurs travaillaient allongés sur une planche au-dessus de leur meule qui tournait grâce à la rivière. En contact avec l'eau, ils souffraient du froid et de rhumatismes. Les chiens allongés leur apportaient de la chaleur (ci-dessus). Page de gauche: si les ateliers de coutellerie Dozorme ont été fondés en 1902, c'est Claude Dozorme (1) qui créa la marque du même nom en 1980, reprise aujourd'hui par sa fille Claudine (2). Un couteau de poche modèle *Mammoth*: de la gamme Laguiole avec lame damas (3).

marché avant de prendre la gérance de l'entreprise. *« Mon père avait encore l'énergie d'initier des projets. C'est lui qui a souhaité construire une nouvelle usine. Nous avons été les premiers à Thiers à investir dans la découpe laser. Disposer d'un outil de production performant pour la petite série m'a permis d'intégrer plus facilement la fabrication. Je savais ce que je pouvais produire »*, souligne la dirigeante. Sans cesser d'investir, elle va internaliser progressivement toutes les étapes de fabrication. Une manière de garantir son indépendance, d'assumer son positionnement entre création pure et réinterprétation des classiques. Sous sa direction, la maison labellisée EPV en 2009 signe des collections diversifiées au style affirmé. Des designers de renom collaborent. *« La transmission a été pensée jusqu'à la formalisation de nos savoir-faire. Mon père était respectueux du passé sans être conservateur. De lui, j'ai appris à ne pas avoir peur du changement. Il se montrait prudent dans sa gestion tout en prenant des risques pour investir dans des machines qui facilitaient le travail. Jamais il ne m'a contrariée dans mes décisions »*, reconnaît Claudine Dozorme. Pense-t-elle à sa propre succession? *« J'ai toujours fait en sorte que l'entreprise soit capable de vivre sans moi. Mon souhait est que ce joli bijou perdure. Je n'ai pas d'enfant, le moment venu j'étudierai les opportunités au-delà du métier de producteur. »* Depuis le début de

l'année, la manufacture accueille Charlotte Charbonnel dans le cadre du programme « Résidences d'artistes en entreprise » piloté par la Drac Auvergne-Rhône-Alpes. À son contact, un des ouvriers s'est lancé dans la création d'un couteau à partir de chutes de métal...

Estimer le juste prix entre valeur matérielle et immatérielle

Dans son atelier d'ébénisterie d'art Aisthesis, installé au Viaduc des Arts à Paris, Jérôme Cordié crée et fabrique des pièces uniques de mobilier contemporain à partir de matières précieuses comme le mica, la nacre, la corne, le parchemin ou le galuchat, dont il a fait sa spécialité. Ce sont des soucis de santé qui l'ont contraint il y a dix ans à penser l'avenir de son atelier. *« Il m'a fallu du temps avant d'en parler autour de moi, le temps de faire le deuil, observe-t-il. J'ai refusé plusieurs propositions qui se résumaient à des opérations purement financières. Ma vie professionnelle est une histoire de passion. J'ai compris que je ne pourrais transmettre qu'à des gens passionnés. »* Sa meilleure alliée s'appelle rencontre. Un de ses deux ouvriers et ancien apprenti lui avait fait part de son projet de s'installer à son compte. Jérôme Cordié lui propose alors de prendre sa suite. *« Je travaille tous les jours avec lui, je le connais. Il a des idées et*



Aïsthésis : Jérôme Cordié, ébéniste d'art, a accompagné un de ses ouvriers, ancien apprenti, dans la reprise de son atelier (ci-dessus).

Manufacture Normand : fondée en 1736, la Manufacture Normand est la plus ancienne de Saint-Amand-en-Puisaye. Traditionnellement, elle produisait des pots en terre de grès émaillé, en particulier pour les jardins royaux. Aujourd'hui, Élisabeth Lebègue, qui a repris cette maison en 2007, poursuit cette production patrimoniale tout en élargissant la gamme (page de droite).

aime développer de nouvelles matières. J'ai commencé à le former au business et à la gestion. Le chemin reste cependant semé d'embûches comme lorsqu'une baisse momentanée du chiffre d'affaires oblige à suspendre le projet. Et quel prix de cession fixer ? Comment rapprocher valeur et prix quand la première est largement immatérielle – savoir-faire, notoriété, portefeuille clients, potentiel – et le second fixé par la loi de l'offre et de la demande ? Récemment, un autre repreneur potentiel s'est présenté. Un financier de métier, passionné d'ébénisterie au point de passer un CAP à 40 ans. *« Il ne s'agit pas d'un inconnu puisqu'il a fait son stage chez nous ! Il a les compétences pour développer une entreprise, son profil est complémentaire de celui de mon employé. Ils étudient ensemble comment reprendre l'affaire »,* explique, confiant, le dirigeant, pressé désormais de s'adonner à la création, comme artiste cette fois.

Faire face aux aléas d'une reprise

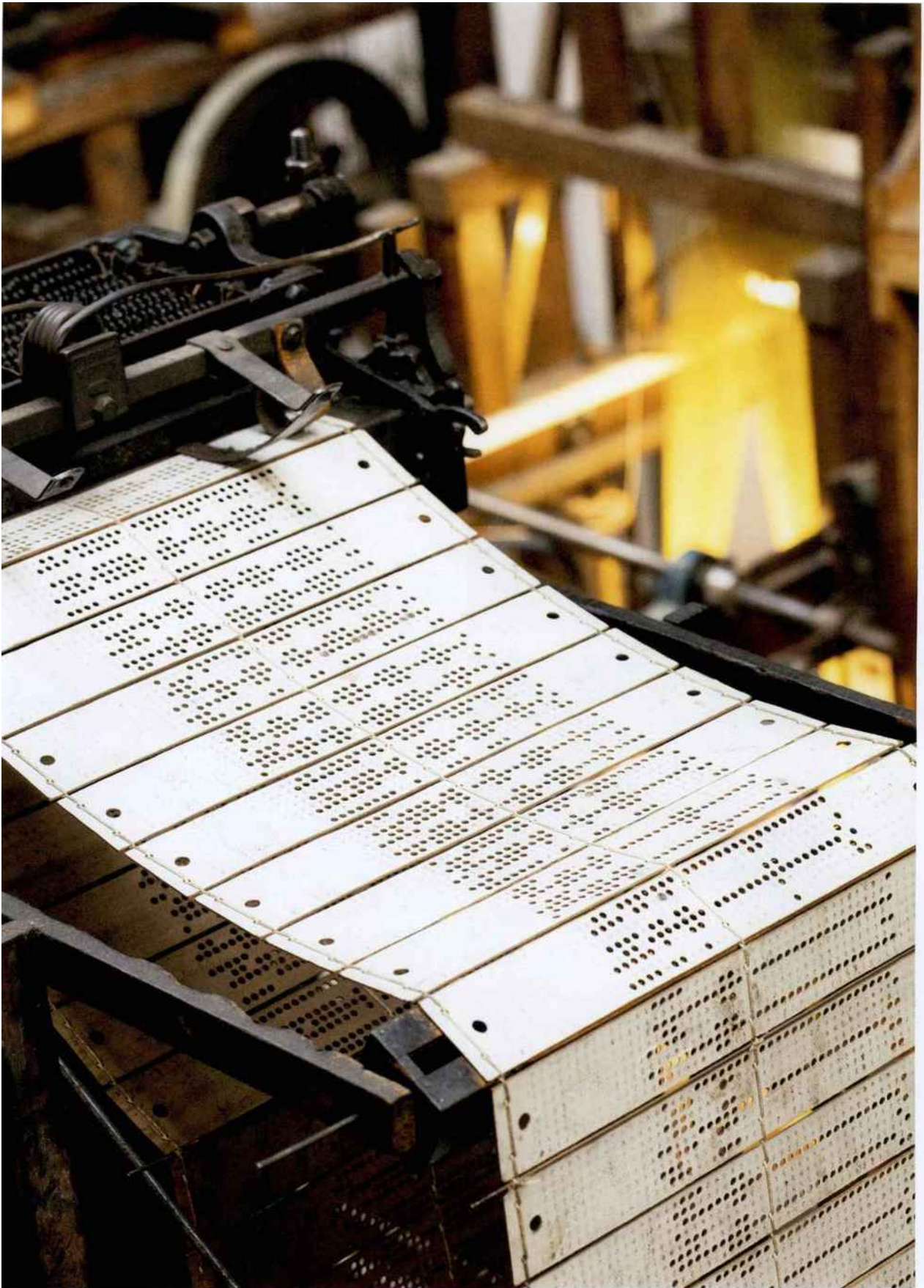
Et côté repreneur, ça se passe comment ? Élisabeth Lebègue a repris, à la barre du tribunal de commerce de Nevers en 2017, la Poterie Normand, plus ancienne manufacture de Saint-Amand-en-Puisaye (Nièvre), en cours de renouvellement du label EPV, sur une terre reconnue pour ses poteries depuis le ^{xv}^e siècle. Aujourd'hui, elle se félicite d'avoir su s'entourer pour

tenir durant deux années intenses de construction *« d'une start-up de 1736 »*. Cette commerciale rompue à l'international a toujours travaillé sur des produits qui reflétaient l'âme d'une maison. Redonner son âme à cette manufacture – la renommer ainsi fut son premier geste – lui tient à cœur. *« La vue des pots en grès, des vinaigriers et des saloirs de nos grands-mères m'a rappelé mes racines. Tout était là, les vieux tours, les poinçons. J'ai senti le potentiel de l'atelier »,* raconte-t-elle. Avec l'investisseur rencontré par l'intermédiaire du Réseau RESFE dont elle est membre, elle bâtit un projet solide de développement. Sans être naïve quant au challenge que constitue la reprise d'une entreprise en liquidation, l'entrepreneuse découvre vite que les pots de moutarde en grès de la marque Maille – socle du chiffre d'affaires – génèrent 80 % de pertes de fabrication... *« Il a fallu remettre à plat le process de fabrication pour le sécuriser. Cela m'a permis de m'approprier la matière et de me rapprocher de l'équipe de production »,* estime-t-elle avec le recul. Épaulée par son partenaire financier, son responsable de production et, sur la partie création et marketing, par un professionnel métiers d'art, la lauréate du Réseau Entreprendre déroule enfin un projet qui n'a rien perdu de sa pertinence. Ses premières références témoignent de son opiniâtreté à valoriser des techniques ancestrales, comme le pastillage, ou modernes,



Élisabeth Lebègue
a repris, en 2017,
la Poterie Normand,
la plus ancienne
manufacture
historique de
Saint-Amand-
en-Puisaye,
sur cette terre
reconnue pour
ses poteries depuis
le xv^e siècle.







La Maison Verrier - Passementerie : la Maison Verrier, fondée en 1753, est située dans le 20^e arrondissement, quartier historique des artisans passementiers à Paris. Ci-dessus : afin de se consacrer à la fabrication, le Maître d'art Yves Dorget (à gauche) s'associe en 2018 à Anne Anquetin (au centre), qui prend alors la direction générale et celle du développement. Anne-Valérie Blézet (à droite), la chef d'atelier. La Maison comprend une douzaine de personnes. Page de gauche : cartons perforés pour mécanique jacquard.

comme le coulage: fabrication à l'identique de pots Marie-Antoinette pour le Hameau de la Reine à Versailles, tabouret cannelé pour la jeune maison d'édition Maison Dada, collection de caisses à oranger en grès et bois de robinier avec le Maître ébéniste d'art Christian Soulan... Le bonheur après les aléas, en somme.

Passer la main en restant dans l'entreprise...

C'est le pari que réussit Yves Dorget, Maître d'art. En 2018, il s'est associé à Anne Anquetin pour assurer le développement de la Maison Verrier, l'unique atelier de passementerie installé à Paris. Engagé sans ménager ses forces dans le maintien puis le développement de l'entreprise familiale qu'il dirige depuis le décès brutal de son père il y a vingt-cinq ans, le Maître d'art a commencé à sentir ses propres limites. « *Le moment est arrivé où j'ai pris conscience que je ne pouvais pas continuer seul à faire grandir l'atelier. L'arrivée d'Anne permet de me concentrer sur la fabrication et l'entretien des métiers Jacquard, mon domaine de prédilection* », explique-t-il. S'il a gardé 20 % des parts dans l'entreprise, il laisse Anne imprimer sa marque. La cinquantaine comme lui, la dirigeante s'est préalablement formée à la reprise d'entreprise au sein de l'association Cédants et repreneurs

d'affaires avant de franchir le pas et de laisser derrière elle une carrière dans l'informatique. En pénétrant la première fois dans l'atelier de la rue Orfila, elle a tout de suite su que l'entreprise de création de passementerie sur mesure répondait à son souhait de « *fabriquer un beau produit en Île-de-France* ». Elle devra toutefois user de toute sa détermination pour lever les doutes d'Yves Dorget. Après plusieurs mois d'échanges, alors qu'il s'apprête à renoncer à la cession, elle réussit à le convaincre que le développement est la seule voie possible pour pérenniser l'activité et qu'elle est la bonne personne pour le piloter. « *N'étant pas du métier, j'apporte un regard neuf. En m'appuyant sur l'expertise d'Yves ainsi que celle d'Anne-Valérie Blézet, la chef d'atelier, j'innove avec de nouveaux matériaux et une création contemporaine pour les décorateurs et architectes d'intérieur. J'explore également les marchés de la haute couture et de l'accessoire pour toucher une nouvelle clientèle* », conclut-elle.

Quel que soit le choix de transmission – familial, à un tiers, connu ou inconnu –, il s'agit toujours pour le cédant comme pour le repreneur d'une aventure commerciale mais aussi humaine, avec ses rencontres et ses passions.