

"Céder une partie de mes parts de Cetih à un fonds de dotation n'a pas été un acte héroïque"

JdE lejournaldesentreprises.com/article/ceder-une-partie-de-mes-parts-de-cetih-un-fonds-de-dotation-na-pas-ete-un-acte-heroique-2105253

Yann Rolland

ancien président de Cetih et président du fonds de dotation Superbloom

"Céder une partie de mes parts de Cetih à un fonds de dotation n'a pas été un acte héroïque"

Par Propos recueillis par Pierre Minier

Publié le 28 octobre 2024 à 14h30

7 min de lecture

En 2021, lors de la transmission de Cetih qu'il dirigeait et dont il détenait 50%, Yann Rolland s'est dépossédé en allouant 40% de sa participation à un fonds de dotation, destiné à mener des actions de philanthropie. Ainsi est né Superbloom. Comment cela s'est-il fait ? Entretien avec un dirigeant libéral et engagé.



Yann Rolland, ancien président de Cetih et président-fondateur du fonds de dotation Superbloom — Photo : DR

Vous avez dirigé Cetih, une entreprise spécialisée dans les secteurs de l'enveloppe de l'habitat et de la rénovation énergétique) jusqu'en 2021. Elle compte aujourd'hui 1 500 collaborateurs et atteint 280 M€ de chiffre d'affaires. Pour la transmettre, vous vous êtes dépossédés en cédant une partie de vos parts à un fonds de dotation. Quel a été votre cheminement personnel vous amenant à cette décision ?

J'ai toujours été sensible au développement durable, à la RSE. J'ai cofondé l'association Dirigeants Responsables de l'Ouest et présidé le Centre des jeunes dirigeants, implanté près de Nantes, qui prône "l'entreprise au service de l'homme." J'ai pris cette phrase au sérieux, je l'ai appliquée. En 2009, Cetih a été l'une des premières entreprises à être labellisée Lucie. Mais que l'on ne s'y trompe pas : si l'entreprise doit être une source d'épanouissement pour les salariés, elle doit aussi être performante, gagner de l'argent, ne pas être petits bras. J'accepte cette injonction contradictoire.

Avec le recul du temps, après trois LBO successifs, depuis la reprise initiale de Bel'M en 1995, j'étais parvenu à détenir 55% du capital. Le LBO est un mécanisme lourd pour toute entreprise, car il conjugue dettes et impératifs de développement. J'ai certes pris mon risque, mais Cetih s'est aussi mis en risque. Si le montage était tombé, il y aurait eu des impayés, des collaborateurs au chômage...

Revenons au moment où le sujet de la transmission de Cetih se pose...

Même si je m'y attendais, j'ai vu arriver la valorisation de Cetih et ce qui allait me revenir, alors que mes enfants n'allaient pas prendre la suite : je me suis dit... c'est trop ! Cinq ans auparavant, j'avais fait don de 5% du capital à François Guérin (aux côtés de Yann Rolland depuis 15 ans et futur PDG de Cetih, NDLR). Quand j'ai commencé à envisager la transmission avec celui-ci, je me refusais à remettre une lourde dette en LBO sur Cetih pour lui permettre de reprendre.

J'ai pris l'initiative de diminuer la valorisation de Cetih pour éviter un financement trop tendu de cette reprise. Le don à fonds de dotation que j'ai créé, Superbloom, de 40% de mes 50%, n'a pas été un acte héroïque ni sacrificiel. Il m'est resté 60% des 50% détenus par ma holding au titre de mon patrimoine personnel.

"La ligne directrice est de ne jamais être subordonné à la finance pour assurer l'indépendance de Cetih"

D'ailleurs, cela a presque été un soulagement qu'une telle valorisation ne me revienne pas dans sa totalité surtout venant d'un parcours avec trois LBO.

Au terme de l'opération, le fonds de dotation Superbloom détient 35% du capital, François Guérin n'a pas eu à aller chercher cette part auprès des fonds d'investissement. Avec l'augmentation de l'actionnariat salariés et celui de la direction renforcée, à hauteur de 33%, cela a permis que 68% du capital soient sanctuarisés. La ligne directrice est de ne jamais être subordonné à la finance pour assurer l'indépendance de Cetih avec une gouvernance plus ouverte pour s'inscrire collectivement dans le temps long.

Les fonds d'investissement, acteurs du LBO, détiennent 32% du capital... Comment les discussions se sont-elles nouées puis comment se sont-elles déroulées ?

Certains fonds n'ont pas répondu parce qu'il y avait Superbloom dans l'équation. Nous en avons néanmoins assez en lice pour faire un choix. Nous avons refusé certaines offres, même si ces fonds nous disaient avoir "des poches RSE".

Nous en avons retenu trois : Quadia, Ouest Croissance à nos côtés de longue date et Tikehau T2 Energy. Ce dernier est un fonds centré sur la transition avec une enveloppe sur l'habitat. Il était fléché sur Systovi qui a malheureusement cessé son activité au printemps dernier.

Qui dit LBO, dit absence de dividendes sur la durée de l'opération, 5 ans voire 7 ans. Et pourtant...

Trois semaines avant le closing, aucun dividende n'était prévu pour Superbloom. Cependant, nous ne pouvons pas fonctionner sans cette redistribution, essentielle pour financer nos actions caritatives. J'ai fait la demande, et cela a été accepté. Avec une contrepartie négociée : à la sortie du LBO, la valorisation de Cetih pour les 35% du capital détenus par Superbloom, sera diminuée du montant cumulé des dividendes versés. Pour 2024, au regard de la conjoncture, entre la fermeture de Systovi, notre filiale qui fabriquait des panneaux solaires, et, la crise sur le secteur de la construction, il n'y aura pas de dividendes...

Quelle est aujourd'hui votre relation avec Cetih ?



Yann Rolland, ex-président de Cetih et François Guérin, président directeur général depuis 2021 — Photo : CETIH

Je ne suis pas dans le comité stratégique qui est présidé par François Guérin avec des représentants des salariés actionnaires, un représentant de chaque fond et des dirigeants d'entreprises externes. Il y a cependant une convention qui lie Cetih et Superbloom. Nous avons cinq à six rendez-vous annuels.

Comment votre nouvelle vie de philanthrope se passe-t-elle ?

Je suis ravi de l'aventure Superbloom. Je découvre progressivement la philanthropie. Nous avons embauché Hortense Vourc'h, notre déléguée générale. Ensemble, nous construisons. Après avoir côtoyé des entrepreneurs business, je travaille désormais en lien avec des entrepreneurs militants. Nous accompagnons dix-sept associations dont Sport dans la ville, portée par Philippe Oddou, qui promeut le développement personnel et l'insertion professionnelle par le sport dans les quartiers prioritaires. Le 16 octobre, nous avons inauguré le premier terrain Sport dans la ville, à Nantes, aux Dervallières.

Superbloom soutient également Etre, l'Ecole de la transition écologique, qui déploie des formations aux métiers de la transition pour les décrocheurs scolaires sans diplôme. Il existe quinze écoles en France dont l'une d'entre elles à Nantes.

Dans le quartier Bellevue, toujours à Nantes, nous sommes aux côtés d'AREA, une association en faveur des enfants et leurs parents allophones. Sans oublier Reso Nantes sur le champ de la prévention des violences sexistes et sexuelles faites aux femmes. En 2023, au total... Superbloom a reversé 535 000 €.

Comment la gouvernance de Superbloom s'organise-t-elle ?

Superbloom s'appuie sur un codir qui rassemble les fondateurs du fonds de dotation, c'est-à-dire ma femme et mes enfants. Le Conseil d'administration est constitué par le codir, plus une personne extérieure qui prendrait le relai si j'étais victime d'une défaillance. Il s'agit de Bruno Hugues de Larauze, l'ancien dirigeant de Groupe Idea.

Hortense Vourc'h, notre déléguée générale pilote. Elle soumet des propositions de projets après instruction en amont. D'une manière générale, nous sommes prudents avec les coups de cœur.

Après avoir transmis Cetih, viendra le moment de transmettre Superbloom...

J'ai 70 ans, je dois m'y préparer et préparer mes enfants. Mes deux plus jeunes sont de l'aventure, c'est unique... même s'ils vivent aussi leur vie. C'est un privilège. Avant la transmission de Cetih, ils ont signé une renonciation à recours car, pour le dire clairement, j'ai déshérité mes enfants au-delà de la réserve héréditaire autorisée.

Quel regard portez-vous sur vous-même à l'aulne de cette transition et des actions menées par Superbloom ?

Tout d'abord, je témoigne à chaque fois que je peux sur le modèle du fonds de dotation et je n'ai pas beaucoup de succès ! Ensuite, même s'il peut sembler y avoir une part d'utopie dans mon parcours, je suis très rigoureux dans la gestion de mes engagements.

Si l'entreprise ne génère pas de valeur, il ne peut y avoir de distribution. C'est "EBTIDA first" couplée à la RSE car il faut se donner les moyens de ses ambitions.

Je suis et je reste un libéral. Mais le capital et la notion de "servir le bien commun" ne sont pas un oxymore. Etant actionnaire au travers du fonds de dotation, je reste ambitieux pour Cetih afin de nourrir les ambitions de Superbloom.