

Guerre dynastique, mue managériale : le fleuron industriel Roquette dans la tourmente

Leader mondial de l'amidon, le groupe Roquette traverse une crise interne sans précédent. Au tribunal, les actionnaires familiaux se déchirent ; dans l'usine historique de Lestrem, les ouvriers ne reconnaissent plus leur entreprise bousculée par les nouveaux codes de la mondialisation.

Par **Pierre-Yves Bocquet**

10 minutes

C'est un coup de tonnerre dans l'univers feutré des dynasties nordistes, traditionnellement fidèles au dogme du « pour vivre heureux, vivons cachés ». Une fois n'est pas coutume, l'une des plus riches et discrètes d'entre elles, la famille Roquette, propriétaire du groupe agroalimentaire du même nom basé à Lestrem, entre Béthune et Armentières, a lavé son linge sale non pas en famille, mais devant le tribunal de Lille, le 18 novembre dernier. Pourquoi une pareille entorse au sacrosaint culte du secret ? Pour une obscure histoire de bataille de pouvoirs sur fond de corruption entre deux clans familiaux (*lire encadré*). Le tribunal tranchera le 27 janvier prochain.

Mais à y regarder de plus près, l'affaire révèle un problème beaucoup plus profond. Ces dissensions familiales ne sont que la partie émergée de la crise identitaire sans précédent que l'entreprise traverse depuis cinq ans. Celui d'une mutation de celle que beaucoup dans la région appellent encore la « féculerie », cofondée par les frères Germain et Dominique Roquette en 1933. Désireux de mettre leur exploitation – devenue un géant de

l'agroalimentaire employant plus de 8 300 personnes dans 100 pays – au diapason de ses concurrents, les Roquette ont opéré ces dernières années un virage brutal de la culture de l'entreprise, jusque-là héritée de l'esprit des fondateurs.

Le management familial des débuts se transforme en gestion centrée sur le profit. Une histoire presque banale à l'heure du libéralisme et de la mondialisation, mais qui touche de plein fouet les salariés de l'usine historique de Lestrem, dont certains éprouvent un certain malaise, voire une réelle inquiétude face à ce changement de cap à 180°. « Avant, c'était une boîte familiale, avec un ADN, une culture d'entreprise qui créait un vrai sentiment d'appartenance, voire une fierté. Ce n'est plus le cas ! », assène Fabien *, un ex-laborantin qui connaît le site lestremoïse comme sa poche pour y avoir travaillé plus de 30 ans.

Une « multinationale comme les autres » ?

Un avis partagé par Franck Gruson, secrétaire général CGT de Roquette et délégué syndical central : « On a perdu le côté social qui prévalait à une époque. Roquette est devenue une multinationale comme les autres ». « C'est l'un des derniers bastions industriels profitables, une vraie *success story*, observe lui aussi Jacques Hurlus, président de la communauté de communes Flandre Lys (CCFL) et maire de Lestrem depuis plus de dix ans. Mais c'est sûr que ce n'est plus l'entreprise qu'on a connue, très paternaliste, où tout le monde se connaissait. »

Pourtant, au premier regard, les fondements de la firme semblent s'inscrire dans la continuité. Son capital est toujours détenu à 100 % par la famille Roquette (qui regroupe aujourd'hui près de 300 descendants des deux frères fondateurs). Laquelle occupe toujours la présidence du conseil d'administration, siège actuellement occupé par Édouard Roquette, 57 ans (petit-fils de Dominique), qui avait succédé en 2012 à son cousin Marc (petit-fils de Germain). Pourtant, les choses ont changé. « Les Roquette sont toujours à la tête, mais on les voit maintenant aussi souvent que la Reine d'Angleterre », résume Franck Gruson. « Édouard Roquette, on ne le voit jamais, confirme Fabien. Une fois de temps en temps aux remises des médailles du travail, ou en fin d'année quand il fait un *speech* en visio pour motiver les troupes. » Et ce bien avant la pandémie...

Réduire les coûts à tout prix

Un vrai changement d'époque dans une usine où tout le monde se rappelle de Philippe Roquette, le fils de l'un des fondateurs qui continuait de sillonner les allées dans sa Mercedes, bien longtemps après avoir lâché les rênes du groupe et jusqu'à peu de temps avant son décès en 2019 à l'âge de 93 ans. « C'était un *big boss* qui connaissait bien le terrain et qui y était attaché », se souvient Fabien. « Il pouvait interpeller un responsable d'unité aussi bien qu'un tondeur de gazon pour le recadrer, confirme Jean-Luc, 20 ans de maison, toujours en poste. Aujourd'hui, la famille est totalement inconnue, c'est comme si elle avait disparu. »





Dans la région, beaucoup appellent encore le site de Lestrem « féculerie ». L'entreprise a été cofondée par les frères Germain et Dominique Roquette en 1933. Photo : PY Bocquet

Ce changement de style s'accompagne ces dernières années de l'arrivée à la direction générale – le poste opérationnel chargé de mettre en œuvre la stratégie des Roquette – de profils que les salariés jugent nettement plus centrés sur la réduction des coûts que sur le développement industriel. « Ils embauchent des directeurs mercenaires qui viennent faire le sale boulot », résume un fin connaisseur de l'entreprise. La tendance, initiée depuis plus d'une dizaine d'années, se serait sensiblement durcie avec l'arrivée de Jean-Marc Gilson au poste de directeur général fin 2014. Débauché chez un chimiste californien, l'homme est resté

aux commandes jusque fin 2020, avant de rejoindre Mitsubishi Chemicals au Japon. Six années durant lesquelles il a été le chef d'orchestre d'une métamorphose dont les salariés, comme Fabien, se souviennent encore avec douleur : « C'était un *cost-killer*, seul l'aspect financier importait. Il a été embauché pour accélérer les économies, sans réelle vision industrielle. »

« *On s'est réveillés un matin, et il fallait parler anglais* »

Appelé par les Roquette pour moderniser l'entreprise, Jean-Marc Gilson y déploie les méthodes ayant cours dans la plupart des « grosses boîtes ». Peu de temps après son arrivée, les décisions tombent les unes après les autres. Un plan de départs en retraite anticipée séduit 300 personnes « dont un tiers n'ont pas été remplacés », se rappelle Sylvie, qui a récemment quitté l'entreprise après dix ans de travail. Autre transformation, plus symbolique : fini le français, l'anglais devient la langue officielle du groupe. « On s'est réveillés un matin et il fallait parler anglais, se souvient Jean-Luc. Les documents distribués en interne étaient rédigés en anglais. Certes, on nous a proposé des formations mais en nous incitant à les suivre en dehors du temps de travail. »

Concurrence et comptes à rendre

Quant aux unités de production, rebaptisées « business unit », elles sont désormais mises en concurrence les unes avec les autres. « Avant, c'était très pyramidal, il y avait une hiérarchie claire. Maintenant, on a des comptes à rendre de partout, avec des demandes qui ne proviennent pas forcément de son chef direct. Ça devient ingérable », déplore Jean-Luc. Sans oublier l'informatisation à outrance et les demandes de *reporting* [compte rendu, en français, NDLR] permanent pour expliquer ce que l'on fait, combien de temps cela prend... « On y passe des heures, y compris les magasiniers et les opérateurs de production, poursuit Jean-Luc. Ça crée une vraie pression et ça donne le sentiment de se déshumaniser, de devenir des robots. »

Un vrai choc de culture dans une entreprise habituée à vivre sur sa réputation, celle d'une belle boîte prospère, aux salaires plus élevés que partout ailleurs dans ce joli coin de campagne du Béthunois. « C'est vrai que Roquette a longtemps vécu sur ses acquis, avec des subventions importantes de la Communauté

européenne dans le cadre de la Politique agricole commune, analyse Sylvie. Les équipes étaient dans un certain confort : des salaires élevés, des primes pouvant représenter deux à trois mois de salaire, des négociations faciles... Depuis 2015, on est rentrés dans le dur avec des mesures que les salariés n'ont jamais connues par le passé : les cadres mis sous pression et les opérateurs appelés à faire plus avec moins. C'est une forme de normalité dans le monde de l'entreprise, mais c'est nouveau à Lestrem. »

« Comment comprendre le malaise quand on ne va plus sur le terrain ? »

Un rattrapage, certes, mais mené à marche forcée, dénoncent les salariés. « La restructuration a sûrement été trop rapide, reprend Sylvie. Et les personnels pas assez accompagnés : ils ont besoin de comprendre les changements, et pas seulement de s'entendre dire : "Y'a pas de budget, donc c'est comme ça !". Mais comment comprendre le malaise quand on ne va plus sur le terrain ? » Surtout, les salariés peinent à comprendre l'urgence à restructurer alors que l'entreprise se porte comme un charme. Non cotée en bourse, Roquette Frères ne communique pas sur ses bénéfices. Sur les derniers exercices, ceux-ci seraient « les meilleurs de son histoire », selon plusieurs de nos sources.

Déménagement, déclassement

Ceci n'empêche pas le personnel de l'usine de Lestrem de ressentir un profond sentiment de déclassement. La première claque est arrivée juste après l'arrivée de Jean-Marc Gilson, lorsque la direction du groupe a décidé, début 2015, de quitter Lestrem pour s'installer dans de nouveaux locaux à La Madeleine, en périphérie immédiate de Lille. « Ils se sont sûrement dit qu'avoir la direction d'un groupe dans une usine, ça ne se fait pas dans une multinationale de cette stature », juge Sylvie. Une logique perçue comme une humiliation pour le site historique, demeuré le siège administratif de l'entreprise, mais qui, avec le départ de la direction, perd aussi son statut de centre névralgique.

Là encore, la comparaison avec l'époque de Philippe Roquette, qui habitait dans le bourg de Lestrem, à

quelques encablures de l'usine, et qui a tenu à être inhumé dans le village, montre qu'une page se tourne. « On a senti que Lestrem était devenue une usine parmi d'autres », déplore Jean-Luc. Une parmi les vingt-cinq que compte le groupe. Le malaise éclate au grand jour début 2020, lorsque la direction annonce qu'elle envisage de transférer vers La Madeleine 115 employés des services commerciaux et financiers. La décision passe mal, si bien que le projet est finalement abandonné quelques mois plus tard. « Devant la résistance du personnel, la direction a profité du Covid et du télétravail pour enterrer le dossier », décrypte Sylvie.



Le groupe agroalimentaire Roquette à Lestrem, entre Béthune et Armentières. Il s'étend sur 150 hectares, à la frontière entre les communes de Lestrem (62), La Gorgue (59) et Merville (59). Photo : PY Bozquet.

Le *blues* des salariés de Lestrem, c'est aussi cette impression diffuse que leur usine n'est plus dans les petits papiers des Roquette. Il y a une dizaine d'années, le groupe y avait consenti de gros investissements pour élargir la gamme de produits du site, historiquement spécialisé dans les dérivés de l'amidon de blé, de maïs et de pomme de terre. Des dizaines de millions d'euros sont alors injectés dans les plastiques biosourcés et les carburants et compléments alimentaires à base de micro-algues... Mais aucune de ces activités ne confirme les grands espoirs des stratégies de Roquette. Le bâtiment destiné aux bioplastiques (le DP1) est

aujourd'hui à l'arrêt complet et celui dédié aux micro-algues (DP4) accueille de temps à autre des tests de nouvelles lignes de production.

*« Avant, c'était le produit qui drivait l'entreprise.
Aujourd'hui, c'est le business »*

« Les micro-algues étaient censées nourrir la planète. Mais elles coûtaient au final plus cher à produire qu'à vendre », se souvient Sylvie. « Nous avons installé l'une des plus grosses extrudeuses [*machine de transformation des matières, utile à la fabrication de produits par écoulement de matières liquides, NDLR*] du monde, renchérit Fabien. Ça devait être une révolution, mais ça a fait flop ! » Ces activités sont aujourd'hui délaissées au profit d'autres relais de croissance jugés plus profitables, selon Sylvie : « Avant, c'était le produit qui *drivait* l'entreprise. Aujourd'hui, c'est le *business*. » Tous les espoirs du groupe se tournent vers les excipients pharmaceutiques (dont une molécule qui, selon l'entreprise, pourrait contribuer à lutter contre le coronavirus), la cosmétologie et les protéines végétales. Autant d'activités qui, à leur tour, ont fait l'objet d'investissements massifs... mais en dehors de Lestrem.

Le groupe a « largement dépassé le demi-milliard d'euros d'investissement dans les protéines végétales » entre 2015 et 2020, selon un communiqué publié courant novembre (sollicitée par Médiacités, la direction n'a pas souhaité répondre à nos questions). Ce qui lui a permis d'inaugurer il y a quelques semaines « la plus grosse usine de protéines de pois au monde » à Portage la Prairie, près de Winnipeg, au Canada, ainsi qu'un centre technique à 11 millions d'euros à Vic-sur Aisne, près de Soissons.

Errements stratégiques

Fin 2020, le groupe avait déjà ouvert un centre d'expertise dédié aux cosmétiques à la Plaine Saint-Denis, en région parisienne, équipé de caméras 360° « permettant de formuler les ingrédients 'Beauté by Roquette' en direct du laboratoire avec des équipes basées de l'autre côté de la terre », se flatte le groupe dans un autre communiqué. Des équipements dernier cri que les salariés de Lestrem regardent avec envie, avec le

sentiment que chaque euro dépensé dans des activités porteuses en dehors du site historique marque le désamour qu'éprouve la direction à leur endroit. Et de faire les frais d'errements stratégiques dont ils ne sont pas responsables.

Amertume renforcée par la dégradation manifeste de l'usine, à la suite de la baisse sensible des efforts pour maintenir l'outil industriel en bon état. La maintenance, autrefois réalisée par un service en interne, est, depuis Jean-Marc Gilson, en grande partie confiée à un prestataire extérieur. Et l'enveloppe qui lui est consacrée, rognée de 15 % par an. « Dans la chimie, les produits sont agressifs. Comme on ne fait pas le nécessaire, la corrosion se développe vite, partout, et ça se voit : sur les bâtiments, les cuves, les escaliers... », estime Benoît Fumery, délégué syndical central à la CFDT, le premier syndicat du site, qui a récolté 49 % des suffrages lors des dernières élections, il y a quelques semaines.

« Au niveau de la maintenance, de l'entretien, c'est une catastrophe, dénonce lui aussi Franck Gruson de la CGT. Il n'y a plus assez de moyens. On focalise sur la valeur ajoutée au détriment des moyens de production. »

« Les bâtiments sont dans un état déplorable. Il y a de vrais problèmes de sécurité. Des travaux ont par exemple dû être réalisés d'urgence il y a deux ans pour combler des fuites d'hydrogène [*un gaz instable hautement explosif, ndlr*] utilisé dans le processus d'hydrogénation des polyols [*des édulcorants, ndlr*] », révèle Fabien. En 2018, l'incendie d'un transformateur électrique de 225 000 volts avait nécessité l'intervention d'une cinquantaine de pompiers dans l'établissement, classé « Seveso seuil bas » pour risque d'incendie et d'explosion.

*« Avant, tout le monde avait envie d'entrer chez Roquette.
Maintenant, tout le monde veut en sortir ! »*

Cette mutation à bas bruit met l'usine de Lestrem dans une situation on ne peut plus paradoxale. « L'entreprise n'a jamais été aussi profitable mais les salariés s'y sentent de plus en plus mal », observe Sylvie. Un avis partagé par tous. « Avant, on commençait chez Roquette, on finissait chez Roquette, observe Fabien. Il y a maintenant beaucoup plus de turnover, notamment chez les cadres, dont les salaires d'embauche sont bien moins importants qu'auparavant. C'est simple : tout le monde avait envie d'entrer chez Roquette.

Maintenant, tout le monde veut en sortir. »

« Sur le terrain, le virage de ces dernières années s'est traduit par une pression de plus en plus forte sur les équipes, notamment à la production », nous confie de son côté Jean-Luc. « Je connais des cadres qui travaillent soirs et week-end, car ils n'ont pas assez d'une journée pour tout faire », poursuit Sylvie, restée en lien avec d'anciens collègues. « Il y a un vrai mal être, avec pas mal de problèmes médicaux, psychologiques, quelques *burn-out*, des ruptures conventionnelles et des départs volontaires », égrène Franck Gruson. « Certes, il y a une assistante sociale qui passe plusieurs fois par semaine, une association dédiée au bien être au travail et un numéro d'urgence en cas de problème, admet Jean-Luc. Mais on nous fait bien comprendre qu'il ne faut pas que tout cela nuise à notre travail. »

Fichage illégal des salariés

En 2018, les relations sociales s'étaient déjà tendues à l'occasion d'un **fichage illégal des salariés**

(<https://www.capital.fr/votre-carriere/un-fichage-humiliant-des-salaries-diffuse-par-erreur-chez-roquette-1310184>) qui avait défrayé la chronique dans les colonnes du magazine *Capital*. Diffusée en interne par erreur, une liste de salariés du service juridique était assortie de commentaires déplacés, voire humiliants, sur leurs capacités de travail, leurs aptitudes et leur couleur syndicale. Officiellement, l'entreprise s'en est tirée en incriminant un cabinet de conseil extérieur qu'elle avait mandaté pour un audit, et qui aurait établi cette liste noire de sa propre initiative. « On a demandé des éclaircissements, mais l'affaire a vite été enterrée », dénoncent les syndicats.

Malgré un moral en berne, les salariés avaient cru reprendre espoir en fin d'année dernière avec le départ de Jean-Marc Gilson. Jusqu'à ce qu'ils découvrent que le nouvel homme fort nommé à la mi-décembre par Édouard Roquette, Pierre Courduroux, titulaire d'un *Executive Master of Business Administration* de la Washington University, aux États-Unis, officiait auparavant au poste de directeur financier chez Monsanto. Un profil nettement plus comptable qu'axé sur l'ingénierie. Après un *round* d'observation de quelques mois, sa première décision est tombée en mai dernier : un projet de rupture conventionnelle collective de 216 postes en France, dont 180 à Lestrem, au nom du maintien de la compétitivité et cela en dépit des excellents résultats du groupe. L'accord vient d'être signé il y a quelques semaines par l'ensemble des syndicats.

Mise sous pression, mal-être, suppressions de postes... Dans son dernier rapport d'activité et de développement durable, actionnaires et direction vantent les valeurs censées illustrer les vertus d'une entreprise familiale comme Roquette : « Authenticité, excellence, anticipation et bien-être ». Pas sûr que tous les salariés s'y retrouvent : à Lestrem, *family business* semble surtout rimer avec... *business*.

** Les prénoms ont été modifiés à la demande de nos sources. Tous les ex-salariés interrogés sont partis volontairement de chez Roquette, aucun n'est en litige avec son ancien employeur.*

La guerre des clans est déclarée

Le litige qui divise la famille Roquette devant les tribunaux concerne la gouvernance de l'entreprise et oppose deux clans issus des branches formées par les héritiers des deux frères fondateurs, Germain et Dominique. Pour le comprendre, il faut se replonger dans l'histoire du groupe. Initialement, le capital de Roquette (et donc le pouvoir) était réparti à 50-50 entre la branche « Germain », et la branche « Dominique ». Jusqu'à ce que cette dernière revende une partie de ses actions à Rhône-Poulenc dans les années 60, avant de les racheter quelques dizaines d'années plus tard, mais en n'ayant d'autre choix que d'en revendre une partie à la branche Germain pour financer l'opération. Résultat des courses : les Germain se retrouvent à la tête de 66% du capital de l'entreprise, contre 34 % pour les Dominique.

Mais tout bascule en 2011 : lors d'une assemblée générale extraordinaire, les actionnaires avalisent subitement la fusion des multiples holdings qui chapeautent ces participations, au prétexte de simplifier les prises de décisions. Sauf que l'opération sape du même coup une partie de la mainmise des Germain sur la gouvernance : ces derniers perdent des sièges au conseil d'administration et l'équilibre des pouvoirs s'en trouve modifié en leur défaveur.

Une partie du clan Germain s'interroge sur le retournement de veste de l'un des leurs, Christophe Roquette, petit-fils de Germain et ex-administrateur du groupe, un temps opposé au projet, qui a finalement voté 'pour' avec une partie de ses proches, faisant pencher la balance du côté des

Dominique. Le clan Germain le soupçonne d'avoir participé à une manœuvre de corruption ayant pour but d'acheter des votes dans son clan en échange de l'inscription de noms comme bénéficiaires de contrats d'assurances-vie souscrits par deux oncles du clan Dominique.

Des membres du clan Germain lancent une procédure devant le tribunal civil dès 2012 pour réclamer l'annulation de cette AG de 2011. Ils déposent ensuite plainte au pénal contre Christophe Roquette, en 2016, pour délit d'achat de voix et lui réclament 15 millions d'euros au titre de dommages et intérêts. Saisi du volet pénal, le parquet de Lille a requis, le 18 novembre dernier, six mois de prison avec sursis et 5 000 euros d'amende contre Christophe Roquette. La décision a été mise en délibéré au 27 janvier.

Quand au volet civil, l'affaire a fait l'objet d'un arrêt de la Cour d'appel de Douai le 30 septembre dernier qui conclut à l'irrégularité d'une des assemblées de fusion. Les deux parties peuvent encore se pourvoir en cassation. « Une nouvelle assemblée générale extraordinaire pourrait être convoquée pour valider les décisions prises incorrectement en 2011 », nous indique un proche de la famille Roquette. Au delà de la querelle familiale, en quoi l'annulation de l'AG de 2011 pourrait-elle impacter toutes les décisions stratégiques prises depuis par l'entreprise ? Nous ne le saurons pas. Aucune des parties n'a souhaité répondre à nos questions.

Un empire très discret

À part à Lestrem et dans ses environs, peu de gens connaissent Roquette. L'entreprise, qui ne commercialise aucun produit grand public sous sa marque, fait partie des plus secrètes de la région et fuit le *buzz* comme la peste, dans la plus pure tradition des grandes familles catholiques du Nord. « Le bruit ne fait pas de bien, et le bien ne fait pas de bruit », aimait à répéter Philippe Roquette, l'un patriarches de la famille, en citant Saint François de Sales.

Pourtant le groupe agroalimentaire fait sans conteste partie des fleurons de la région. Avec un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en 2020, il joue dans la même catégorie que l'enseigne d'électroménager Boulanger (Groupe Mulliez). Avec ses 2 750 salariés à Lestrem (8 360 dans le monde à fin 2020), il fait également partie des 25 plus gros employeurs de la région, au coude à coude avec l'usine Renault de Douai.

Avec 37 brevets déposés en 2020, le groupe est aussi la 2e entreprise la plus innovante des Hauts-de-France, juste derrière l'équipementier automobile Valeo (à Étaples) et très loin devant Decathlon (16 brevets). Enfin, avec un patrimoine estimé à plus de 3 milliards d'euros, la famille Roquette trône le 43e rang des plus grosses fortunes françaises, à touche-touche avec Charles Edelstenne (Dassault), [selon le dernier classement du magazine Challenges](#)

(<https://www.challenges.fr/classements/fortune/>).

Cet article vous a été utile ?

N'en ratez aucun autre, inscrivez-vous à notre newsletter :