

Plusieurs siècles au

On dénombre quelques dizaines d'entreprises de plus de 200 ans dans le monde, fédérées au sein du club des Hénokiens. Découvrez leurs pratiques de gouvernance et les raisons de leur longévité.

Par Constance de Cambiaire

Avec ses parquets de marqueterie, ses lustres immenses, ses stucs et ses boiseries dorées, le palais Liechtenstein ressemble à un château de conte de fées. C'est ici, dans l'un des plus beaux édifices baroques du centre de Vienne, en Autriche, que les membres des Hénokiens se sont donné rendez-vous en juin dernier. Ce club très fermé regroupe les entreprises familiales bicentenaires. *Management* a poussé les portes de leur cénacle pour percer les secrets de leur longévité.

DES VALEURS FORTES. Les Hénokiens sont unanimes : pour traverser les siècles, il faut voir très, très loin. «Le long terme constitue notre ADN», affirme Olivier Passot, PDG du groupe Revol Porcelaine. Il repré-

LES 6 CONSEILS DES HÉNOKIENS

- Rester indépendant en conservant au moins 51% du capital.
- Assurer au dirigeant la majorité des droits de vote.
- Avoir une vision à long terme.
- Veiller à la réputation de l'entreprise.
- Innover et s'adapter en permanence.
- Anticiper très en amont la succession du dirigeant.

sente la onzième génération à la tête de cette fabrique de porcelaine fondée en 1768 par ses ancêtres et se considère avant tout comme un «passeur». Ce qui ne va pas sans certaines concessions. Le poids de l'histoire impose en effet aux dirigeants de renoncer à se verser des dividendes pour réinvestir dans l'entreprise. Une stratégie qui se révèle payante : si les entreprises familiales enregistrent «des taux de croissance à peine inférieurs aux autres sociétés, sur le long terme, elles sont tout aussi rentables», explique Pascal Nguyen, directeur académique et de la recherche à l'École supérieure pour le développement économique et social de Lyon. «Leur performance financière, précise-t-il, est lissée dans le temps car elles se montrent plus prudentes.»

Autre marque de fabrique : l'attachement à leurs collaborateurs. «En temps de crise, nous ne licencions pas à tour de bras pour faire grimper le cours de l'action», assure le Néerlandais Willem van Eeghen, ancien président des Hénokiens. Une fidélité qui peut devenir un handicap, car ces entreprises se montrent parfois récalcitrantes à mettre en place des plans de restructuration. Cependant, leur

compteur... et alors?

force vient du fait que cet attachement est généralement réciproque. «Les sociétés familiales connaissent un très faible taux de turnover», souligne Pascal Nguyen.

UNE STABILITÉ CAPITALISTIQUE.

Cette fidélité se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise. «Le secret pour ne pas être mangé par un LVMH est de s'appuyer sur des actionnaires familiaux loyaux, grâce à un pacte d'actionnaires interdisant la vente des actions en dehors de la famille», explique Brian Henry, chercheur à l'Institut européen d'administration des affaires. Dans certains cas, les descendants peuvent néanmoins acheter ou vendre des titres, par le biais d'un système de Bourse interne.

Résister aux sirènes extérieures est une chose, mais comment éviter la dilution du capital, lorsqu'on traverse ainsi les siècles? Les Mellerio ont trouvé une solution simple et efficace : pendant quatre cents ans, le fils aîné a toujours hérité de l'intégralité du capital de la bijouterie. Mais le temps des privilèges est révolu. Laurent Mellerio, représentant de la quatorzième génération, est le premier de la dynastie à avoir dû racheter des actions aux membres de sa famille. Il détient aujourd'hui plus des deux tiers des parts du prestigieux établissement de la rue de la Paix.

Olivier Passot, PDG du groupe Revol, a lui aussi racheté une à une les actions de ses cousins éloignés. Une démarche qui lui permet de détenir, avec son frère, près de 95% de cette entreprise de 200 salariés. Car même en famille le dirigeant doit conserver une majorité du capital afin de pouvoir trancher en cas de conflit. «Il y a des frictions entre les membres de la famille qui désirent investir et ...»



1916



Olivier Passot, le PDG, 46 ans, représente la 9^e génération de la famille fondatrice.

2017

VIELLARD MIGEON, DU FIL D'ACIER QUI RÉSISTE AU TEMPS

«Pour durer, il faut accepter de prendre des risques, de s'associer avec d'autres entreprises, et donc admettre de parfois perdre le contrôle et son indépendance absolue», souligne Emmanuel Viellard, le PDG de l'entreprise. En 2000, il fut l'un des principaux artisans du rapprochement entre VMC Pêche et le finlandais Rapala.

1796 Création de la société à Morvillars, en Franche-Comté
140 Nombre de pays où sont implantées les filiales de la holding



1910



Emmanuel Viellard, le PDG, 54 ans, représente la 8^e génération de la famille fondatrice.

2017

REVOL, LES PORCELAINES DE LA DRÔME

«Lorsque je transmettrai l'entreprise, je veux qu'elle soit plus belle qu'à mon arrivée.» Quand, en 2007, Olivier Passot prend les rênes du groupe spécialisé dans la

porcelaine culinaire, il décide de le repositionner sur le haut de gamme. «La concurrence chinoise nous a contraints à passer d'un modèle B to B à un modèle B to C.» Olivier Passot

a par ailleurs investi 4 millions d'euros afin de moderniser ses équipements.

1768 création de la société à Saint-Uze, dans la Drôme
22 millions d'euros de CA en 2016

LES GROUPES MULTISÉCULAIRES S'EXPORTENT BIEN ET SONT UN GAGE DE SÉCURITÉ POUR LEURS CLIENTS



1860

Laurent Mellerio, 58 ans, représente la 14^e génération de la famille fondatrice.



2017

MELLERIO, JOAILLER DEPUIS 400 ANS

Si un jeune Mellerio veut rejoindre l'entreprise, il est impératif qu'il possède un diplôme et puisse justifier d'une expérience professionnelle réussie ailleurs», indique Laurent Mellerio, PDG de la

prestigieuse bijouterie créée au XVII^e siècle. Pas question de se reposer sur son célèbre patronyme. «Le premier critère, c'est la compétence», insiste-t-il. Depuis quelques années, les femmes jouent un rôle important dans

l'entreprise. Ainsi, Emilie, sa cousine, est devenue la première femme présidente du conseil d'administration en 2013. Elle y est restée deux ans.

1613 Création de l'entreprise, à Paris
30 Nombre de salariés

... ceux qui veulent toucher des dividendes», précise Laurent Mellerio. Dans cette logique de conservation, les Hénokiens sont opposés à toute intrusion dans leur capital. «Faire entrer un fonds d'investissement est risqué car leur objectif est de ressortir au bout de cinq ans en doublant la mise», explique Olivier Passot.

UN SENS AIGU DE L'ADAPTATION. Les Hénokiens ne rejettent pas l'idée de modernité. Traverser les siècles ne signifie pas rester figé dans un savoir-faire ancestral, bien au contraire. Fondés en 1750, les Etablissements Catherineau ont toujours su se réinventer, passant de la tonnellerie à la menuiserie, avant de se spécialiser dans l'aménagement de yachts puis, à partir des années 1960, d'avions et d'hélicoptères. Marie Catherineau et sa sœur Anne-Sophie, directrice générale de l'entreprise, représentent la huitième génération de dirigeants. «Chaque année, 10% de notre chiffre d'affaires est investi dans la R&D», précise la jeune femme. La société compte parmi ses clients de grands comptes, tels Airbus et Dassault. Son prochain objectif est de «pénétrer le marché nord-américain».

Car les entreprises bicentennaires s'exportent bien et savent prendre des risques, à l'instar de Viellard Migeon & Compagnie. Cette dynastie industrielle née en 1796 a étendu sa gamme de produits tout en restant fidèle à son produit d'origine : le fil d'acier. Aujourd'hui, la holding produit aussi bien des électrodes de soudure que des fixations destinées à l'industrie automobile, des hameçons ou du matériel pour prothèses médicales. Deux fois dans son histoire, l'entreprise a réalisé, en toute discrétion, d'habiles rapprochements. Le premier avec la famille allemande Kohler, une autre dynastie de l'acier. Ensemble, elles ont pris le contrôle de Lisi, le leader européen des systèmes de fixation pour l'aéronautique et l'automobile. Le second rapprochement s'est conclu il y a

CATHERINEAU, DES TONNEAUX AUX AVIONS

Dans les années 1960, mon grand-père a orienté l'entreprise spécialisée dans le travail du bois vers l'aménagement intérieur d'avions et d'hélicoptères VIP», raconte Marie Catherineau. A la génération suivante, «mon père, Alain, l'actuel président, met au point un nouveau matériau plus léger de 30 %, destiné à l'aviation. «Notre statut de bicentenaire rassure nos clients. C'est une force.»

1750 Création de l'entreprise à Saint-Médard-en-Jalles, dans la Gironde
10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016



1932



Alain et Marie Catherineau, sa fille, représentent la 7^e et la 8^e génération de la famille fondatrice.

2017

dix-sept ans avec le finlandais Rapala, grand spécialiste des hameçons. Avec patience et détermination, l'entreprise bicentenaire a élargi sa participation jusqu'à détenir 40% de l'entreprise, cotée à la Bourse d'Helsinki.

UNE TRANSMISSION DÉLICATE. «La principale difficulté des entreprises familiales est de gérer le passage du flambeau», souligne Miruna Radu Lefebvre, titulaire de la chaire d'entrepreneuriat familial à Audencia. Au-delà de l'aspect fiscal, comment trouver, à chaque génération, un descendant prêt à reprendre les rênes ? «C'est simple, raconte Willem van Eeghen. Mon père m'a dit un jour : "C'est ton devoir."» Cependant, pas question pour lui d'être aussi directif avec ses enfants. Trois ans avant de prendre sa retraite, il a invité les actionnaires désireux de postuler. «Nous avons reçu quatre candidatures et c'est un jury extérieur qui a tranché.» Au final, c'est son neveu Jeroen van Eeghen qui, à 35 ans, a pris sa succession à la tête du groupe agroalimentaire vieux de plus de trois siècles. Parfois, les Hénokiens n'ont d'autre choix que de confier la gestion de l'entreprise à un «étranger». En quatre cents ans, les Mellerio ont fait une seule entorse à l'histoire en nommant, en 2014, un directeur général externe à la tête de

DE VÉNÉRABLES ENTREPRENEURS

Créé en 1981, le club des Hénokiens regroupe 47 entreprises du monde entier, au moins bicentennaires et dirigées par un descendant des fondateurs. En 2018, c'est le Japonais Tokuchi Okaya, dirigeant d'Okaya Estate Co. (fondé en 1669), qui prendra la tête de l'association.



Mellerio International. Un choix qui peut mettre en péril la stratégie au long cours de ces sociétés car, précise Miruna RaduLefebvre, «un PDG externe à la famille est plus préoccupé de rendre des comptes aux actionnaires». Pour anticiper l'avenir et permettre aux jeunes descendants des dynasties de tisser des liens entre eux, les Hénokiens ont lancé le programme Next Generation. «Nous avons aussi la responsabilité de transmettre notre savoir à d'autres groupes familiaux, conclut Willem Van Eeghen. N'oublions pas que 80% des entreprises dans le monde sont des *family business*.» Même si toutes n'ont pas atteint un âge canonique. Pas encore. ●