

Affaires de famille

L'association des Hénokiens, fondée en 1981, réunit 35 entreprises bicentennaires dirigées par la même famille depuis leur origine. Parmi elles, le français Mellerio ou l'auberge japonaise Hoshi fondée en 718. Secrets de conservation d'un patrimoine.

C'est sans nul doute le club le plus fermé du monde : en tout, trente-cinq membres. Il faut dire que les critères d'entrée sont plutôt sélectifs : les Hénokiens regroupent des entreprises au moins bicentennaires, appartenant à la famille d'origine et dirigée par un descendant du fondateur. L'association, qui fête ses vingt-cinq ans en 2006, a choisi pour emblème le patriarche Hénoch, qui vécut, selon *La Bible*, 365 ans. C'est dire si la pérennité est la valeur de base. Ce club été créé en 1981 à l'initiative de Marie Brizard, qui fêtait ses 225 ans. A la question posée lors d'une émission de radio : "Avez-vous connaissance d'autres entreprises aussi anciennes que la vôtre et toujours dans la même famille ?", le dirigeant d'alors a répondu "Je vais chercher".

Le joaillier Mellerio et le viticulteur Hugel l'ont entendu et contacté en premier. Vingt-cinq ans après, les Hénokiens totalisent 86 siècles d'existence et regroupent quinze sociétés italiennes, quatre allemandes, une irlandaise, trois japonaises, dix françaises, une espagnole et une néerlandaise. Le dernier adhérent, D'Ieteren, qui est aussi le benjamin puisque né en 1805, est belge. C'est le plus important avec 17 000 salariés. Sous Napoléon, il a commencé par faire des roues pour charrettes et carrosses, pour les hippomobiles, puis pour les automobiles. Il a fondé Avis, acheté Carglass et Autoglass : une adaptation habile. Mais des huit adhérents d'origine, il n'en reste que deux et même l'initiateur, Marie Brizard, vendu à un groupe, a dû jeter l'éponge. La palme de l'âge revient à une auberge japonaise, Hoshi, fondée au pays du Soleil-Levant, en 718. Une famille depuis 1 300 ans dans l'hôtellerie...

L'association regroupe des entreprises

de taille et d'activité variées. Un fabricant de réglisse (1731) ou de dragées (1783), des viticulteurs (1488, 1639), un verrier allemand (1568), un fabricant de soie de Saint-Avertin (1756), un porcelainier de la Drôme (1789) un marchand de saké de Kyoto (1634), un négociant en bois (1690), un fabricant de palans (1745), un fondeur de cloches (1745), un papetier (1615). Histoire d'échanger et de confronter les expériences, les membres se rencontrent une fois par an. Parmi les plus célèbres : le fabricant d'armes Beretta. Une maison italienne née en 1526, avec le début des armes à feu : fournisseur des arquebuses des Médicis, puis de la police américaine, de l'armée française, du pistolet de James Bond. Un CA de 150 M€, une marque devenue nom générique, exportée dans tous les pays du monde et toujours fabriquée sur le même site. Chaque génération a apporté sa pierre.

“ Il faut accepter les vaches maigres [...]. Ce qui veut dire parfois ne pas distribuer de profits, ni se salarier. ”

La recette miracle ? Il n'y en a aucune. Pour François Mellerio (*lire encadré p. 29*), "c'est un invraisemblable miracle". On le croit volontiers. Il y a cependant quelques conditions impératives. Avoir suffisamment d'enfants à chaque génération pour assurer la relève. Transmettre un certain nombre de valeurs fortes en ce qui concerne la notion d'argent. En particulier, le rapport au profit est très différent dans ces entreprises familiales et dans les entreprises "normales". Ce qui compte, c'est l'entreprise, pas les per-

sonnes, et l'entreprise sur un long, très long terme. Il faut accepter les périodes difficiles, les années, voire les décennies de vaches maigres. Ce qui veut dire parfois ne pas distribuer de profits, ni se salarier. Et souvent renflouer la maison avec des fonds personnels. On ne gère pas une entreprise séculaire comme une autre, on ne cherche pas à faire de gros bénéfices pour mener grand train de vie. On veut surtout la pérenniser et éventuellement réinvestir.

Durer, c'est savoir s'adapter, évoluer, se diversifier, voire se transformer. De l'audace, certes il en faut, mais tout entière consacrée au produit, à l'approche commerciale. Il faut une taille minimale pour grandir, donc sortir de son village, conquérir des marchés. La gestion, elle, doit rester conservatrice et prudente. La règle des trois générations (la première bâtit, la suivante développe, la troisième dilapide) ne permet aucunement de devenir Hénokien.

La difficulté est moins de faire passer ce message à travers les siècles que de le faire accepter à tous les membres d'une famille : tous les héritiers ne sont pas forcément prêts à tous les sacrifices. Aussi met-on au point des garde-fous. Viellard (*lire p. 27*) a imposé un pacte familial très strict, un protocole qui organise les transitions et les passages, et empêcherait toute brebis galeuse de céder à l'éventuelle tentation de vendre ses parts hors du clan. Les conseils d'administration, à la fois réunions de famille, ne sont pas le lieu des règlements de comptes. Pas question de faire intervenir jalousies ou rancunes. Même si on hait le cousin qui vous a volé le sac de billes pendant les vacances chez la grand-mère quarante ans plus tôt, s'il fait l'affaire comme directeur général, on vote la confiance. ■

Liliane Delwasse



EMMANUEL MICHEL
ET CHRISTOPHE
VIELLARD,
(de gauche à droite),
respectivement DG,
PDG et vice-président,
métallurgistes.

PIERRE-YVES MASSOT/WWW.REALYES.COM

Maîtres de forges depuis 1679. **La transformation des métaux et des alliances.**

Ils ne travaillent pas pour s'enrichir mais pour transmettre à leurs descendants.

"Notre métier de base, c'est la transformation des métaux. En 1679, on fabriquait des clous pour les fers à cheval. Aujourd'hui, on fait des boulons pour les Airbus et les Formule 1 : il faut évoluer pour perdurer."

Emmanuel Viellard, 42 ans, DG de Viellard Migeon et Compagnie (VMC) est le premier de la neuvième génération. Il revendique son attachement à la famille. *"Nous habitons tous notre village d'origine, Morvillars, près de Belfort."* Mais il passe plus de temps à sillonner le monde, de la Chine aux Etats-Unis, que dans sa vallée. Une affaire de famille : Michel, le père, centralien, est PDG ; Christophe, le cousin, vice-président. Emmanuel a été consultant chez Andersen avant de rejoindre l'entreprise. Le temps des maîtres de

forges est loin. VMC est une holding familiale chapeautant trois sociétés dans lesquelles la famille a dû trouver des associés pour garder le contrôle : Lisi (6 000 salariés) fabrique des composants mécaniques pour l'aéronautique et l'automobile (Viellard y est associé avec Peugeot et Koller), Rapala (2 500 salariés) est leader mondial des hameçons et articles de pêche, et FSH Welding, 100 % familial, fabrique des articles de soudure. Comment franchit-on les siècles ? *"Comme on peut, cahin-caha, rétorque en riant Emmanuel. En étant souple et en s'adaptant. Les produits évoluent naturellement mais aussi la gestion. Si on s'arc-boute sur sa gestion, on meurt. Il faut savoir renoncer à détenir 100 % du capital, mais garder une minorité de*

contrôle et s'associer avec des gens qui partagent vos valeurs." En édictant des protocoles stricts pour réguler les transitions et les partages. En oubliant les jalousies et les rancunes familiales pour permettre la pérennité. Le XIX^e siècle a favorisé des alliances profitables à l'expansion de l'entreprise comme l'union bienvenue en 1835 de François Juvéval Viellard et de Laure Migeon. Ou le mariage de Léon Viellard et Claire de Pruines. Ces temps sont révolus. Mais les choses ne sont pas plus simples. Juvéval a aujourd'hui 1 000 descendants, 100 sont actionnaires de la holding, 4 managers. Avec des comptes à rendre à la famille. *"On ne travaille pas pour s'enrichir ni pour les enrichir, mais pour continuer et transmettre bien après nous."*



PIERRE LEMOINE, éditeur de musique, devant le portrait de Jean-Henry Lemoine, successeur du fondateur Antoine-Marcel en 1816.

Editeurs de partitions depuis 1772. **La mise en musique du talent des autres.**

Il a fait ses gammes aux Etats-Unis avant de revenir au bercail parisien.

Un violoniste de talent, Antoine Lemoine, alto au Théâtre de Monsieur, frère du roi, fonde en 1772 une maison d'édition musicale à l'enseigne prémonitoire, A l'Espérance. Le succès, grâce à ses relations, a couronné son entreprise dès le début jusqu'à la consécration : la publication de la Messe solennelle composée par Méhul pour le sacre de Napoléon. Son fils Henry, professeur de piano, lui succède en 1816. Il a organisé le premier des cours collectifs pour stimuler les élèves. Il édite Chopin, Berlioz et des ouvrages de pédagogie comme *Le Solfège des solfèges*, tiré à plus de 10 millions d'exemplaires. La maison devient l'une des plus réputées de la capitale. Il la laisse à son fils Achille, également pianiste de renom, qui lui-même la

transmet à ses quatre fils après en avoir fait ses collaborateurs. De génération en génération, il y a toujours eu un Lemoine pour reprendre le flambeau et enrichir le catalogue, avec Donizetti, Halévy, Gounod, Messiaen. Rien ne prédisposait Pierre Lemoine, 47 ans, l'actuel PDG, fils de Max, à diriger la maison. Ni sa formation, l'agro et un doctorat d'économie à Stanford ni sa vie heureuse aux Etats-Unis ni son emploi en marketing et projets spéciaux dans la grande distribution. Encore moins ses relations familiales où les sentiments et la mémoire avaient peu de place. Pourtant, quand son père a pris sa retraite en 1987, Pierre n'a pas hésité à revenir poser sa candidature pour lui succéder. "Moins par tendresse familiale, affirme-

t-il, que par goût du challenge."

Et puis il reconnaît, presque malgré lui, "par tradition, par amour de cette entreprise qui porte mon nom, par envie de la faire durer".

La réussite est au rendez-vous. Une trentaine de salariés, un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, 2 millions de bénéfices, alors qu'il y a quinze ans, ils atteignaient péniblement 50 000 euros. "Je ne gère pas du tout comme mon père, il s'occupait surtout de comptabilité, vivait sur le stock ; moi, je suis avant tout un éditeur, je m'attache aux artistes, aux ouvrages pédagogiques. Je veux développer l'entreprise, il ne suffit pas de vivre sur le catalogue classique, il faut l'élargir pour perdurer." Il a cinq enfants et se rassure : "Il y en aura bien un pour continuer."



FRANÇOIS
MELLERIO,
joaillier
à Paris.

BERNARD GOUZARD

Vendeurs de bijoux depuis 1613. **Un négoce précieux à tous égards.**

Dès le berceau, il savait que l'intérêt de l'entreprise familiale primerait sur tout.

Il était une fois au début du XVII^e siècle une famille de colporteurs d'un village de Lombardie, les Mellerio, arrivée en France après les guerres d'Italie. Certains faisaient commerce de bibeloterie, d'autres étaient "fumistes", comme on appelait jadis les ramoneurs. Toute la tribu était venue chercher du pain. En ramonant les cheminées du palais du Louvre après l'assassinat d'Henri IV, l'un d'eux a entendu par le conduit un projet de complot contre le roi Louis XIII, encore enfant. Reconnaisante, sa mère, Marie de Médicis, accorda en 1613 à Jean-Baptiste Mellerio et à toute sa parentèle le droit de "commercer librement de la quincaillerie, du cristal taillé et autre menue marchandise dans le royaume". La bibeloterie prit vite de l'ampleur :

à la fin du XVIII^e siècle, les Mellerio vendaient des bijoux à la cour, faisaient commerce de pierres précieuses et de produits de luxe. On a même trouvé trace dans le livre de comptes d'un bracelet vendu à Marie-Antoinette. La gloire commence sous l'Empire. Les clients sont l'impératrice Joséphine, Pauline Borghèse, Mademoiselle Mars, Chateaubriand, Talleyrand. En 1815, la maison Mellerio s'installe la première dans la rue de La Paix nouvellement percée. En 2006, la boutique et les ateliers y sont toujours. Elle compte parmi les grands de la joaillerie et le second Empire en marque l'apogée. L'impératrice Eugénie, Lamartine, Wagner, la tragédienne Rachel, ont apposé leur nom sur les carnets de commandes et toutes les têtes couronnées et personnalités de

passage à Paris se pressent dans la boutique. Depuis un demi-siècle, Mellerio a signé l'épée de nombreux académiciens et conçu le Ballon d'or, la Cravache d'or, les coupes de Roland-Garros... François Mellerio, l'actuel président, aîné de huit enfants, tous actionnaires, sortait d'une école de commerce. Il a pris la succession de son père à sa mort. "Je n'ai pas eu le choix. Mon oncle m'a dit : j'ai besoin de toi. Alors j'ai fait des études de gemmologie." Son frère Olivier le seconde. "Nos clients le sont de père en fils. Dans la famille, tout le monde fait passer l'intérêt de l'entreprise avant le sien propre, on a tous appris ça dès le berceau, c'est consubstantiel ; l'essentiel est de rester indépendant : nous sommes les seuls." La relève est assurée : sa fille a étudié la gemmologie à New York.