

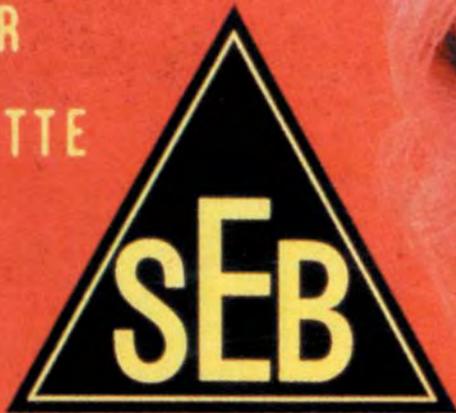
# SPÉCIAL économie RHÔNE-ALPES

édition  
2011

- **SAGAS**  
Le secret des entreprises familiales centenaires
- **ENQUÊTE**  
Savoir innover : les recettes du succès
- **STRATÉGIE**  
Apprendre à gérer son temps

À Lyon, le siège social du groupe Cegid, premier éditeur français de solutions de gestion et l'une des 25 plus grosses entreprises de la région (en nombre de salariés).

SUPER  
COCOTTE



La Bonne Cuisine



## Seb, 154 ans

La recette de longévité de SEB? Un savant dosage entre valeurs exigeantes, marketing et créativité. Aujourd'hui numéro 1 mondial du petit électroménager (3,65 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 23 000 collaborateurs, 200 millions de produits vendus par

an), le Groupe Seb naît en 1857, en Bourgogne où s'est installé Antoine Lescure, rétameur ambulant. Spécialisée dans la fabrication de seaux et d'arrosiers, sa Société de ferblanterie est reprise en 1865 par son fils Jean, puis par René, fils de Jean, à qui succèdent Jean, Henri et Frédéric. Des difficultés

financières incitent les arrière-petits-fils du fondateur à repositionner l'activité de l'entreprise qui devient, en 1944, la Société d'emboutissage de Bourgogne (Seb). Frédéric et Henri s'attèlent au projet de la Super-Cocotte, plébiscitée dès sa sortie par les ménagères soucieuses de bien nourrir leur famille. Nous sommes en 1953. L'innovation, technique

et marketing devient le cheval de bataille du groupe, tout comme la croissance à l'international (présence dans 150 pays). Lauréat en 2008 du Grand Prix de l'entreprise patrimoniale et familiale<sup>(1)</sup>, Thierry de La Tour d'Artaise, actuel président de Seb déclarait : « *Je suis convaincu que c'est essentiellement grâce à notre actionnariat familial que nous avons pu placer ces valeurs au cœur de notre développement* ».

C.F.

<sup>(1)</sup> Prix décerné par l'Association des moyennes entreprises patrimoniales.

## Rencontre Bruno Bizalio

# Le secret des entreprises familiales centenaires

Michelin, Hermès, Seb mais aussi Nigay ou Gattefossé... Ces entreprises font partie du club très fermé des 1 400 sociétés françaises toujours détenues par la famille de leur fondateur, depuis au moins trois générations. Au « court-termisme » ambiant, ces « vieilles pousses » opposent une stratégie privilégiant la durée plutôt que la croissance. Directeur de BM&S, cabinet spécialisé dans l'analyse des marchés de niche et président-fondateur du label des Entreprises familiales centenaires, Bruno Bizalio analyse ces modèles d'économie durable.

**Selon une récente étude de PricewaterhouseCoopers<sup>(1)</sup>, les entreprises familiales ont bien résisté à la crise. D'après 48 % des dirigeants, la demande pour leurs produits ou services a même augmenté en 2010. D'où vient leur pouvoir de séduction ?**

> **Bruno Bizalio** : De leur capital sympathie. Les consommateurs affirment être davantage attachés à une entreprise ancienne transmise de génération en génération qu'à une multinationale. Une clientèle d'autant plus fidèle qu'elle présuppose qu'une maison familiale, *a fortiori* centenaire, est moins intéressée financièrement qu'une société cotée en bourse, et qu'en engageant son nom (souvent celui de la famille), elle aura à cœur de proposer un produit ou un service de qualité supérieure.

**Elles offrent également l'image d'un capitalisme à visage humain, où la pression court-termiste n'existerait pas.**

> Il est certain que les chefs d'entreprises familiales centenaires se sentent davantage dépositaires que propriétaires. Leur mission : développer, sans le mettre en péril, l'édifice construit par leurs aïeux, pour le transmettre à leur tour à la génération suivante. Et pour cela, ils se donnent du temps, les « héritiers » restant entre 27 et 30 ans aux commandes. Un gage de stabilité et de performance puisqu'il a été démontré que les grandes entreprises françaises qui s'approchent de cette philosophie sont particulièrement performantes.

**Toujours selon l'étude de PricewaterhouseCoopers, 60 % de ces entreprises prévoient de se développer dans les douze mois à venir. Sont-elles en meilleure santé économique ?**

> Sur le plan financier, globalement oui. Aujourd'hui, pour une entreprise lambda, le long terme, c'est du trois ans... En revanche, l'entreprise familiale centenaire privilégie une « vraie » vision à moyen ou long terme et s'intéresse davantage à la pérennité de l'activité qu'à « faire des coups ». Ce mode de gestion faisant fi des contraintes des grands groupes – pas de recherche de profit maximal, pas de pression sur les coûts pour optimiser le rendement et les marges – leur rentabilité se traduira par une recapitalisation plutôt que par la distribution de dividendes importants. De plus, les déficits étant très mal perçus (c'est l'argent de la famille qui est en jeu), les gestionnaires jouent la carte de la prudence. ●●●

## RENCONTRE BRUNO BIZALION

●●● À l'exception de quelques L'Oréal, Michelin ou Auchan, les entreprises familiales centenaires restent majoritairement des TPE ou des PME. Cette prudence est-elle un frein à leur développement ?

Il est certain qu'à vouloir grandir trop vite, on peut disparaître, la croissance nécessitant des besoins financiers susceptibles de remettre en cause le fondement propre de l'entreprise. Or c'est exactement ce que ce type de sociétés veulent éviter. Elles ne sont pas pour autant dans un dilemme : croître ou mourir. Évoluant sur des niches où leur potentiel de développement est contraint, ces entreprises jouent à merveille la carte de l'adaptation. C'est ainsi que la société Rostaing, tannerie artisanale en 1789, est devenue, deux siècles et six générations plus tard, le numéro 1 des gants de jardin et bricolage en France. En 2007, elle a ouvert une tannerie pour maîtriser la qualité et aujourd'hui, vend 6 millions de paires par an, dont certaines très techniques, et exporte dans 35 pays.

**L'histoire familiale, seule, n'est donc pas une garantie de réussite... Il faut aussi savoir innover ?**

L'innovation est, sans doute, l'un des secrets de longévité des entreprises familiales centenaires. Même si la plupart préfère parler de « capacité d'adaptation » que d'innovation *ex nihilo*. Prestataires ou producteurs de père en fils, elles font preuve d'une aptitude naturelle à faire évoluer leurs produits en fonction des goûts et des attentes du marché. En développant des cuirs techniques en partenariat avec des centres de recherche nationaux et des grandes écoles, Rostaing illustre parfaitement cette façon d'innover en améliorant un savoir-faire existant. D'évolution en adaptation, 40% de ces sociétés ont ainsi changé de métier depuis leur création.

**Innover, durer... Ces entreprises résistent aux guerres, aux crises économiques, mais qu'advient-il en cas de conflit familial ?**

Centenaires ou pas, le conflit est toujours un problème majeur pour une entreprise familiale. Un écueil qui surgit généralement au moment du changement de génération car se pose alors la question de la (re)distribution du capital. C'est l'une des raisons qui expliquent que la plupart des entreprises familiales ne passent pas le cap de la deuxième ou de la troisième génération. D'autres, plus rares (en 2011, sur 2,5 millions entreprises, seulement 1 400 sont toujours détenues par la famille du fondateur depuis au moins trois générations), résistent aux sirènes des financiers, estimant que les valeurs et le travail des ancêtres ne s'achètent pas.

**À l'inverse, en période de crise, les liens familiaux se resserrent-ils ?**

Cela dépend du degré d'implication des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise. Si tous travaillent dans la société, ils se serreront les coudes instinctivement, et n'hésiteront pas à faire abstraction de leurs dividendes en attendant des jours meil-



« Ces entreprises jouent à merveille la carte de l'adaptation »

leurs. En cela, la famille reste une des structures intermédiaires les plus solides dans l'économie et les entreprises familiales centenaires, celles qui résistent le mieux en temps de crise.

**Après la résolution des conflits, comment est abordée la question de la transmission ?**

C'est une étape cruciale et compliquée. L'enquête que nous avons menée en 2008 mentionnait que 42 % de ces sociétés n'avaient pas anticipé la question. Aujourd'hui, les jeunes générations familiales ont le choix de reprendre ou pas... Ce qui n'a pas toujours été le cas. Et c'est là toute la difficulté. Ces entreprises vont-elles perdurer ? Les générations futures seront-elles sensibles au charme de ces vieilles dames ? Je n'ai pas de réponse.

**Pourtant l'ancienneté est un capital sur lequel bon nombre de marques rêvent de communiquer...**

Pour les consommateurs, les indications « Maison fondée en », « Depuis », sont des gages de qualité, de savoir-faire et de sérieux évidents. En France, entre 2 500 et 2 800 marques d'entreprises de plus 100 ans, familiales ou non, axent leur communication sur leur âge. Pour aider les entreprises familiales centenaires à transformer ce capital en outil de communication, nous avons créé un label spécifique afin qu'elles puissent acquérir une certaine visibilité. À l'heure où on parle beaucoup de la compétitivité de la France au niveau international, il me semblait indispensable de valoriser ce tissu de TPE/PME qui disposent de savoir-faire tout à fait remarquables.

**Alors, les entreprises familiales centenaires, un modèle d'économie durable ?**

Oui, mais pas duplicable. N'importe quelle marque peut faire de son ancienneté un atout, mais le modèle de gestion d'entreprise familiale ne peut pas être transféré dans une entreprise dont l'objectif premier est de récupérer rapidement de la rentabilité financière. Être centenaire et familiale reflète un état d'esprit, une philosophie construite au fil des générations. Patiemment. ●

(1) Deuxième édition de l'enquête mondiale Family Business Survey 2010/11 réalisée par PricewaterhouseCoopers, entre mai et août 2010, dans 35 pays, auprès de 1 606 dirigeants d'entreprises familiales.

**Date de création :** 1880.  
**Siège social :** Saint-Priest.  
**Activité :** santé-pharmacie et cosmétique.  
**Effectif :** 250 salariés.  
**CA 2010 :** 70 millions d'euros.



METROPOLIS ARCHITECTES ASSOCIÉS

**RECHERCHE** « Condamnée à innover », Gattefossé s'apprête à inaugurer de nouveaux laboratoires.

## Gattefossé, 131 ans



MICHEL MAHLER

### FAMILLE

De gauche à droite : Henri-Marcel et René-Maurice Gattefossé, Emile Mahler.

### Indépendante et familiale

Si Gattefossé affiche aujourd'hui une « gouvernance » indépendante des financiers, il n'en a pas toujours été ainsi. De 1920 à 1930, René-Maurice a dû composer avec des actionnaires et des administrateurs dont les exigences de profit s'opposaient à sa vision de l'entreprise. Elle devient une affaire purement familiale en 1930, mais cette indépendance « ne peut constituer ni un objectif ni un moyen ». C'est davantage la conséquence de la capacité de Gattefossé à afficher sa singularité et à être toujours en mouvement.

### Une diversification dans les savoir-faire

Partie du négoce des matières premières aromatiques, Gattefossé s'est tournée vers les compositions aromatiques, puis vers les formulations. Au lendemain de la Première Guerre mondiale, René-Maurice envisage de se diversifier vers la santé et de dissocier les activités : d'un côté la parfumerie, de l'autre la pharmacie. Ce projet prend forme progressivement à la fin des années 1940. En lui évitant les pièges de la sur spécialisation et du cloisonnement, cette double personnalité devient l'une des clés de la longévité de l'entreprise.



### Préparer l'avenir

La transmission est un processus long que Jacques Moyrand a engagé depuis une douzaine d'années en profitant des conseils d'administration pour présenter la société aux jeunes générations. « Il est essentiel que l'actionnariat, donc la famille, se sente concerné par ce qui se passe dans l'entreprise. Qu'il soit uni dans un projet industriel. » Conscient que la valeur ajoutée de Gattefossé se situe davantage dans ses ressources humaines que dans ses machines, il veille également à conserver les meilleurs. « Nous devons constamment être dans une dynamique de croissance ». Objectif atteint avec, en moyenne, 6% de croissance par an.



### Innovant de père en fils

Les filières de la santé-pharmacie et de la cosmétologie, friandes d'innovation, obligent Gattefossé à être constamment en mouvement. Quand Louis imaginait des « Perles d'amour pour parfumer l'haleine », ses héritiers s'intéressent à de nouvelles formes galéniques, aux « dermo-textiles » et aux « eaux de plantes ». Bilan : depuis les années 1930, une centaine de brevets a été déposée et trois cents marques créées. Fin juin, l'entreprise inaugurerait un bâtiment de 1 600 m<sup>2</sup> (6 millions d'euros d'investissement) abritant une salle blanche pour la culture cellulaire et des laboratoires d'application.



### Une « PME multinationale »

Si Louis, fondateur et commerçant, nouait déjà des contacts avec le Moyen-Orient, c'est Jacques Moyrand, l'actuel pdg, qui donne l'impulsion de l'international. Il transforme l'ouverture d'esprit dont l'entreprise a toujours fait preuve en marchés concrets apports de chiffre d'affaires. Déjà présente dans plus de 40 pays, dont la Chine et l'Inde où elle s'est installée récemment, Gattefossé envisage d'ouvrir une ligne de production à Singapour.

**C.F.**



**SIÈGE**  
Le site  
de Feurs  
de nos jours.



DR. UKRYO, IROCHKAFOTOLIA



**PRODUITS**

Depuis 1973, Nigay s'est reconvertie dans la fabrication du caramel colorant et du caramel aromatique.



# Nigay, 156 ans

L'histoire de Nigay ne manque pas de saveur. Son évolution, « de la pomme de terre au caramel », témoigne de l'aptitude d'une famille à adapter un savoir-faire industriel aux besoins du marché. D'abord féculerie, puis féculerie-glucoserie, l'entreprise née en 1855 dans le Forez (Loire), est aujourd'hui le numéro 1 du caramel en France.

« Quand Jean-Marie Nigay crée la société, en association avec Antoine Ray, la France compte de nombreuses féculeries. Nigay sera la dernière à subsister dans la région », témoigne Yves Nigay, 50 ans, cinquième génération à la tête de l'entreprise avec son frère Henri. La première diversification intervient en 1910. Alors confrontés à une baisse notable des actifs, liée à la crise dans laquelle l'industrie de la féculerie est engluée depuis les années 1880, Joseph et Lucien Nigay, les fils de Jean-Marie, ouvrent une glucoserie. « Le glucose étant produit à partir de l'hydrolyse de l'amidon, cela a permis d'utiliser une partie de la fécule. » Au plus fort de l'activité, dans les années 1950, l'usine emploie une centaine de sala-



**HÉRITIERS**

Yves (en haut) et son frère Henri, cinquième génération de Nigay à la tête de l'entreprise.

riés et produit plus de 3 000 tonnes de glucose par an. « À cette époque, souligne Yves, la féculerie tourne encore. » Elle fonctionnera jusqu'en 1969. Le climat économique morose et le manque local de matière première – les producteurs ligériens abandonnent la culture de pomme de terre pour celle, plus rentable, du maïs – finissent par avoir raison de l'activité et la presque totalité des salariés est licenciée.

**Numéro 1 français**

François Nigay, père de Yves et d'Henri, réussit à maintenir une activité de négoce de sirop de glucose et de commercialisation de fécule jusqu'en 1973, date de la seconde reconversion avec le rachat d'une « caramellierie depuis 1850 » située en région parisienne. L'activité est délocalisée à Feurs où une partie des bâtiments de la glucoserie est transformée en unité de production de caramel. Aujourd'hui, avec 32 millions d'euros de chiffre d'affaires et 93 salariés, Nigay s'est hissé au rang de numéro 1 français et figure dans les trois premiers fabricants euro-

péens. Convaincus qu'une PME française « peut réussir en Europe et même au-delà », Yves et Henri se tournent de plus en plus vers l'international. « Aujourd'hui, nous exportons 51 % de notre production contre 3 % il y a quinze ans. » Une démarche de longue haleine, menée avec prudence. « Notre choix assumé d'être une entreprise 100 % familiale, ne signifie pas que nous sommes dépourvus d'ambition ou que nous refusons de nous développer, précise Yves Nigay. Mais que nous préférons avancer à notre rythme. » Plus attachée à la satisfaction du client qu'à la rentabilité, Nigay est ainsi l'une des premières entreprises françaises à demander la certification ISO 9000 au début des années 1990. « Nous croyons que notre politique R&D, qualité et cette farouche indépendance doivent assurer la pérennité de l'entreprise pour les générations à venir. » Message reçu cinq sur cinq par ses deux enfants qui font leurs études dans l'idée d'entrer dans l'entreprise familiale. Car chez les Nigay, on ne résiste pas à l'odeur du caramel... ●

**C.F.**