



1919



1927



1950

enquête

# LES SECRETS DES ENTREPRISES FAMILIALES CENTENAIRES

Sur les 2,5 millions d'entreprises que compte la France, seules 1 400 sont toujours détenues par la famille du fondateur depuis au moins trois générations. Comment ces sociétés, majoritairement des PME, ont-elles pu traverser les âges ? Quelles sont leurs méthodes, leurs histoires ? Rencontres avec les dirigeants actuels.

Par **Gaëlle Jouanne**

1953



1987

2004



2008

# 1825



En haut à gauche : peinture de François Mellerio (1795-1843). Ci-dessus : parure d'améthystes de 1825. Ci-contre : carnet de commandes après l'exposition universelle de Paris en 1867.

# Mellerio dits Meller

# 2008



Les montres et bijoux Mellerio dits Meller présentent des lignes modernes alliant tradition et créativité.

Certains sont célèbres et ont pour nom Renault, Michelin ou Louis Dreyfus. Mais la plupart sont peu connues du grand public, voire anonymes. Leur point commun ? Appartenir à ce club fermé des entreprises dont le capital est resté familial depuis leur création, voici une centaine d'années ou plus. Elles se fondent dans le paysage économique français, sans couler pour autant une existence sans histoire. Crise, guerre, évolution de la clientèle et des techniques, ces "vieilles" pousses ont tout surmonté. Avec ténacité. Et c'est ce qui plaît dans l'inconscient collectif des consommateurs, selon Bruno Bizalton, directeur de BM & S, cabinet spécialisé dans l'analyse des marchés de niche. Celui-ci a réalisé, en 2007, une enquête sur les PME familiales centenaires (voir encadré 40). Il observe que des indications comme "Maison fondée en" ou "Depuis 1900" sont considérées

comme un gage de qualité par les acheteurs. C'est un atout marketing que ces sociétés exploitent de plus en plus. «Elles auraient tort de se priver : le capital ancienneté est positivement perçu car porteur d'une image de qualité, de savoir-faire et de sérieux», analyse l'expert. Un consommateur s'attache davantage à une entreprise ancienne, transmise de génération en génération, qu'à une multinationale. «Tout un imaginaire s'installe dans son esprit quant à l'évolution du produit, les mauvaises passes dues à l'histoire, etc.»

Bien souvent, les dirigeants de telles entreprises ont bel et bien traversé des crises. Comme Désiré Évrard, le très combatif dirigeant d'une PME picarde de transports qui, en 1940, assiste, désolé, aux bombardements de l'affaire qu'il a créée 33 ans plus tôt. Il refuse de s'avouer vaincu. Une voiture a échappé à la destruction. C'est un signe : son affaire de transports va renaître. «Mon grand-père n'était pas peu fier lorsqu'il me racontait cette période», se souvient Michel, dirigeant de la troisième génération, âgé aujourd'hui de 59 ans. Un emprunt et surtout une grande quantité de travail permettront aux Transports Évrard de sortir la tête de l'eau. En 1973, nouveau coup du sort : le choc pétrolier. Marcel, qui a succédé à son père, rogne sur les

marges et parvient à passer la tempête. Mieux : avec une flotte de près de 100 véhicules, la PME (132 salariés, 9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007) devient, dès les années quatre-vingt, le premier transporteur privé de Picardie.

**La chance aussi.** La conjoncture économique n'a pas épargné non plus Richard-Ponvert, fabricant isérois de chaussures de luxe (200 salariés, 18 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2007), plus connu sous le nom de sa marque, Paraboot. Dans les années quatre-vingt, les cours du dollar et du yen dégringolent. Or l'entreprise réalise 45 % de son chiffre d'affaires au Japon et aux États-Unis. «Mon père Julien, effondré, m'a passé la main après avoir démissionné», relate Michel Richard, l'actuel p-dg, qui reconnaît qu'il n'aurait pas misé lourd sur l'avenir de la société créée par son grand-père, Rémy, en 1908. Pourtant, contre toute attente, le marché italien s'amourache du Mickaël, le modèle "basique" de la marque. «Ils ont rendu ce modèle et quelques autres tendance», relate le dirigeant. Les ventes décollent : la PME repart de plus belle. «Un coup de chance», reconnaît humblement Michel Richard. Le destin, Antoinette Roze, y croit, elle aussi. «Parmi les douze générations qui se sont succédé à la tête de l'entreprise



Malgré les chèques que des groupes nous ont proposés, j'ai tenu bon : mes valeurs et le travail de mes ancêtres ne s'achètent pas.

**FRANÇOIS MELLERIO,**  
p-dg de Mellerio dits Meller

ZOOM

## À quoi ressemble l'entreprise familiale centenaire type ?

C'est une PME âgée de 120 printemps, née à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en pleine révolution industrielle. Initialement artisanale, elle a réussi sa reconversion industrielle. Elle évolue dans les secteurs de l'alimentation ou du textile. Son environnement externe (changement des besoins des clients, rareté ou cherté des matières premières) l'a obligée à faire évoluer son activité. Tout comme les progrès techniques qu'elle a intégrés à ses procédés industriels. Elle n'est pas non plus en reste question marketing.

Si elle a tardé, par discrétion, à mettre en avant sa longévité, depuis que l'authenticité a le vent en poupe, elle commence à s'y mettre. Les "Maison fondée en...", "Depuis...", "Créée en..." ont envahi les plaquettes commerciales et les packagings. Les marchés professionnels auxquels elle s'adresse y sont sensibles, presque autant que le grand public. Aujourd'hui, elle est dirigée par l'arrière-arrière-petit-fils ou petite-fille de son fondateur. La transmission entre les générations ne s'est

d'ailleurs pas faite sans difficultés, mais heureusement, il y a toujours eu un (ou plusieurs) fils ou neveux pour prendre le relais, après avoir gravi les échelons au fil du temps. Certes, il aura fallu pour cela le retrait du capital de l'une des branches de la famille, voire une scission des activités. Qu'importe, s'il faut en passer par là : la volonté première du dirigeant est de pérenniser l'entreprise dont il est fier et à laquelle il a consacré près de 30 ans de sa vie.

de tissage de soie Jean Roze (20 salariés, 870 000 euros de chiffre d'affaires), certaines étaient de médiocres gestionnaires. Mais elles ont officié à l'époque où la société se portait très bien ; les dégâts ont donc été limités ! », sourit-elle. Car les crises que peut traverser une PME familiale ne sont pas uniquement économiques ou politiques. Parfois, les difficultés sont issues des parties prenantes : les membres de la famille.

**Quand la famille est en crise.** Il arrive que les conflits familiaux engendrent de graves difficultés. Chez Mellerio dits Meller, joailliers depuis 1613 (28 salariés, 4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007), une crise familiale a bien failli faire couler l'entreprise quand l'une des branches a décidé de sortir

du capital. « Les deux autres ont été contraintes de racheter les parts en bénéficiant de très peu de temps pour se retourner », se rappelle François Mellerio, son p-dg. Sans cela, l'entrée d'un actionnaire extérieur se serait révélée indispensable. Impensable pour le dernier indépendant français des bijoux de luxe et qui tient à le rester. « Malgré le nombre de zéros sur les chèques que des groupes nous ont proposés ces dernières années, j'ai tenu bon : mes valeurs et le travail de mes ancêtres ne s'achètent pas. » Une position partagée par bon nombre de PME familiales centenaires.

Autre entreprise, autre crise. C'est au décès du dirigeant, à un très jeune âge, que les Hugel, viticulteurs depuis 1639, doivent faire face

au début du XX<sup>e</sup> siècle. « La veuve de mon grand-père Jean a brillamment pris sa succession », indique Jean-Philippe, directeur général de Hugel et Fils (29 salariés et 6 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007). Il faut



Mon père m'a dit qu'il avait besoin de moi, alors je suis venue dès la fin de mes études.

**ANTOINETTE ROZE,**  
directrice des Soieries  
Jean Roze



## Roze

1897



Les étoffes de la maison Roze sont appréciées dans le monde entier et parent de nombreuses propriétés, des châteaux de la Loire aux palais d'Oman.

2008



# 1916



# 1934



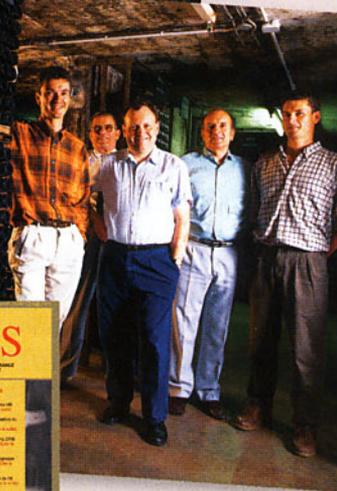
# 1951

# 1989

Depuis 1639, la famille Hugel défend le Riquewihr. La 12<sup>e</sup> génération s'efforce aujourd'hui de développer l'image du vin alsacien.



# 2008



## INFORMATIONS PRATIQUES

### > ENTREPRISES FAMILIALES CENTENAIRES EFC

3, avenue Robert Schuman 75007 Paris  
Tél. : 01 45 55 03 83  
contact@efc-centenaires.fr  
www.efc-centenaires.fr

### > ASSOCIATION LES HÉNOKIENS

9, rue de la Paix 75002 Paris  
Tél. : 01 41 40 05 21  
info@henokiens.com  
www.henokiens.com



dire que la ténacité coule dans les veines de cette famille de vignerons partis de rien au XVII<sup>e</sup> siècle et dont les vins figurent aujourd'hui sur les cartes de la plupart des restaurants 3 étoiles Michelin. La ténacité, mais l'espièglerie aussi. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les Allemands réquisitionnent le vin. Mais au volume, pas à la qualité. Et cela change tout. Les Hugel se gardent bien de leur remettre les bons millésimes ! Résultat, à l'issue du conflit, les caves de l'exploitation sont certes peu remplies, mais de très bonnes bouteilles. Même tactique employée chez Jean Hénaff SA (190 salariés, 49 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2007), entreprise bretonne célèbre pour ses pâtés en boîte vendus en grande distribution, qui s'est, elle aussi, jouée des ennemis. « Nous avons prétexté des insuffisances techniques pour ne pas travailler pour eux », raconte Jean-Jacques Hénaff, p-dg

de cette PME qui a fêté, l'an dernier, ses 100 ans. Alors que le commandement s'est installé dans la salle à manger de la maison familiale, près de l'usine, le dirigeant de l'époque, épaulé par quelques salariés, a le courage de cacher des machines. Des anecdotes comme celle-ci, les descendants n'en manquent pas. Olivier Passot, p-dg de Revol Porcelaine SA (185 salariés, 15,4 millions d'euros de chiffre d'affaires), aime à évoquer deux histoires. La première est celle de ces employés éméchés qui, durant les hivers des années cinquante, ont pris l'habitude d'éteindre le four où cuisent les porcelaines, pour y « cuver » au chaud une fois la température suffisamment descendue. La seconde histoire a eu des conséquences plus importantes sur l'avenir de la société. Dans les années 1900, de grandes grèves secouent le paysage économique français et Revol n'est pas épargnée. Indignés par leurs

conditions de travail, les ouvriers bloquent l'usine. « C'était un mal pour un bien dans la mesure où cela nous a forcés à nous remettre en question », estime Olivier Passot, dont l'aïeul doit revoir alors ses méthodes de fabrication et adopter la technique du coulage traditionnel, toujours en vigueur en 2008. « Sans ce mouvement social, nous aurions peut-être manqué un virage technique primordial », admet a posteriori le dirigeant.

**Toujours s'adapter.** S'il est une caractéristique commune aux entreprises familiales qui jalonnent les décennies, voire les siècles, c'est bien leur grande faculté d'adaptation. Nouvelles matières premières, nouveaux marchés, nouvelles stratégies : elles se réinventent pour survivre. Songez qu'Hénaff commence, en 1907, par vendre des conserves de légumes. Pour occuper les périodes d'inactivité liées à la saisonnalité des légumes, →→→

## À SAVOIR

### Les Hénokiens, une association de bicentennaires

Depuis 1981, l'association Les Hénokiens, dont font notamment partie les entreprises Hugel & Fils, Jean Roze, Mellerio dits Meller et Revol Porcelaine, permet à ses membres de se retrouver une fois l'an pour échanger sur les problématiques communes aux entreprises familiales qui ont dépassé les deux siècles d'existence. Les Hénokiens sont un club fermé. Pour y entrer, les sociétés doivent répondre à un critère d'ancienneté (être bicentenaire), de filiation (avoir un membre de la famille du fondateur à la direction générale ou au conseil d'administration), de majorité (que la famille détienne au moins 50 % du capital ou des droits de vote) et de bonne santé financière, couplée à un dynamisme marqué (être un acteur du tissu économique de son pays et de son marché). L'association est internationale. Elle compte une quarantaine de membres (Italie, Allemagne, Irlande, Suisse, Japon), dont onze Français. La cotisation annuelle varie de 3 000 à 4 500 euros en fonction du chiffre d'affaires de la société. L'ambition des Hénokiens est de représenter un exemple pour les entreprises familiales. Il s'agit de prouver, par leur existence, qu'une stratégie familiale, conjuguée à une stratégie d'entreprise et une continuité dans le management, constitue les bases de la pérennité.



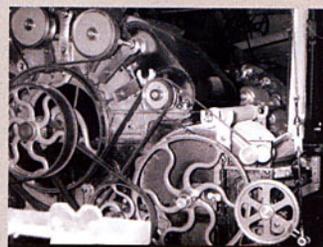
Jean Hénaff se lance, huit ans plus tard, dans la production de pâté de porc en boîte, puis dans les poissons appertisés, avant un recensement, dans les années soixante-dix, sur le porc. Jean Martin (35 salariés, 7,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2007), confiseur d'olives dans les années vingt, commercialise aujourd'hui des plats cuisinés provençaux. «*Quand, un hiver, tous*

*les oliviers ont gelé, mon grand-père s'est rendu à l'évidence : soit il mettait la clé sous la porte, soit il se créait un nouveau métier où l'olive conserverait une place de choix*», explique Bernard Martin, son directeur général. Les olives de la propriété familiale, transformées en pâte et huile, interviennent désormais dans la conception de tapenades ou de sauces tomate, mais ne constituent plus l'unique matière première.

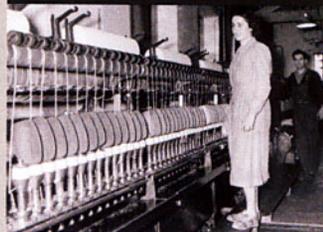
Autre exemple d'adaptation au marché réussie avec les Établissements Brun de Vian-Tiran (45 salariés), couverturiers depuis huit générations. La manufacture provençale de couvertures en laine ne célébrerait pas son centième anniversaire cette année si ses dirigeants n'avaient été capables de faire évoluer l'offre en innovant. Pendant la Seconde Guerre mondiale, elle se concentre sur des couvertures à bas coûts, produits de première nécessité. Puis les développements techniques favorisent un positionnement haut de gamme : en 1961, le tissage de la couverture en mohair est mis au point. «*Une révolution dans l'univers du couchage puisqu'avec cette fibre plus douce et aérienne que les étoffes grossières utilisées jusque-là, nous avons ajouté du confort*», estime Jean-Louis Brun, directeur général délégué de la plus ancienne fabrique de couvertures française. Qui dit nouveau positionnement, dit nouvelle clientèle.

Tout comme Brun de Vian-Tiran, Mellerio dits Meller a dû modifier son ciblage. Ayant perdu ses principaux clients, les monarques français, le joaillier parisien se tourne vers les grandes familles bourgeoises, et entretient des liens privilégiés avec la famille impériale du Japon. Elle conçoit également la fameuse coupe des Mousquetaires brandie chaque année par le vainqueur du tournoi de Roland Garros. Autre commande prestigieuse : Mellerio réalise le pommeau de l'épée des Académiciens, lequel doit représenter symboliquement les moments forts de la vie de l'immortel. «*J'ai la*

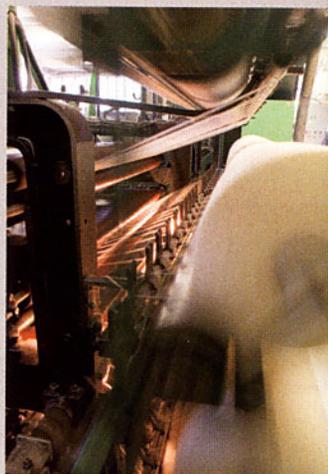
## Brun



Depuis sa création en 1808, la manufacture Brun de Vian-Tiran produit des tissus en laine innovants.



# 1961



# 2008

*chance de pouvoir discuter avec ces grands personnages pour déterminer avec eux les événements qui seront évoqués artistiquement*», se réjouit François Mellerio.

**Enrichir le savoir-faire.** Les techniques se transmettent de génération en génération mais il faut aussi les enrichir, les perfectionner constamment afin que l'entreprise ne se retrouve pas à la traîne. →→→



Les grèves des années 1900 nous ont amenés à effectuer un virage technique primordial.

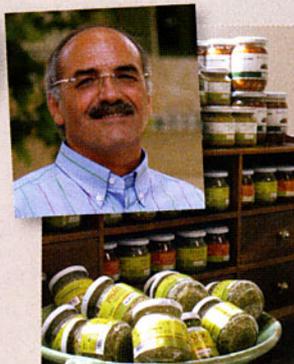
**OLIVIER PASSOT,**  
p-dg de Revol Porcelaine SA

## Jean-Martin

1920



Jean Martin (fondateur de l'entreprise), son épouse et deux de ses petits-enfants, Bernard (actuel p-dg) et Roseline Martin.



2008



Conscients de cette obligation, les dirigeants successifs de Mellerio dits Meller n'ont jamais relâché leurs efforts en matière de savoir-faire. Dès 1800, les joailliers s'assurent la collaboration des meilleurs techniciens et déposent de nombreux brevets. Le dernier en date, en 2004, concerne une taille exclusive de diamants et de pierres de couleur, "la taille Mellerio". Bernard Dauvet, 5<sup>e</sup> génération du dernier batteur d'or français, a vécu la mécanisation de son activité comme un moyen de résister face à la feuille d'or chinoise. « Pour mon entreprise (20 salariés, 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2007), je me suis investi corps et âme, que ce soit dans la conception des machines ou des programmes

informatiques », indique le dirigeant savoyard de 61 ans, prêt à céder la place, dans les cinq ans à venir, à son fils Aymeric, aujourd'hui responsable qualité. « Mon métier était passionnant mais dévorant. J'ai prévenu mon fils. Mais il est comme moi : il a de l'or dans le sang. »

**Accepter l'héritage.** Si Bernard et Aymeric Dauvet ont choisi d'intégrer l'entreprise familiale, il n'en a pas été de même pour Jacques, le père de l'actuel dirigeant. « Il voulait entrer dans la marine. Seulement son père en a décidé autrement », raconte Bernard Dauvet. Deux générations auparavant, la fille du patron avait même été forcée par ses parents d'épouser un batteur d'or. Les temps ont heureusement changé. La plu-

part des chefs d'entreprise actuellement en poste n'envisagent pas une seconde de forcer leurs enfants. D'autant moins que certains d'entre eux, s'ils n'ont pas été littéralement contraints, se sont sentis obligés d'entrer dans l'entreprise familiale. C'est le cas de François Mellerio. « À la mort de mon père, mon oncle, qui codirigeait l'entreprise, a sollicité mon aide. Comment refuser ? » Son service militaire accompli, direction la bijouterie pour le tout jeune homme. Antoinette Roze a vécu une expérience similaire : « Mon père m'a dit qu'il avait besoin de moi, alors je suis venue dès la fin de mes études. » Aucun des deux n'est passé par la case "société extérieure" et le regrette.

D'autres ont eu l'occasion de faire leurs armes ailleurs. Ainsi, Michel Richard (Paraboot) a eu le temps d'être déçu par les multinationales durant trois ou quatre ans avant de frapper à la porte de l'entreprise familiale. Jean-Philippe Hugel, le viticulteur, a suivi les cours d'une école de commerce avec l'idée en tête, dès le début, de succéder à son père. « Je ne me suis pas dit dès l'adolescence que mon avenir était dans la feuille d'or », reconnaît Bernard Dauvet, tenté par la robe d'avocat à l'issue de ses études de droit. Mais, à l'heure de choisir une carrière, tous ses souvenirs d'enfance finissent par emporter sa décision. Dans les années cinquante, le petit garçon passait ses jeudis après-midi dans l'usine, fasciné par le travail des forgers. « J'aimais cette cacophonie qui, pendant une minute, quand par miracle tous frappaient en cadence, n'en était plus une. »

Ces moments qui les ont marqués, les chefs d'entreprise en parlent avec émotion. Bernard Martin, producteur de plats cuisinés provençaux, garde un souvenir ému des campagnes d'olives de son enfance. « En septembre-octobre, c'était l'effervescence. Mon grand-père, mon père, les fournisseurs couraient partout. Et mon Dieu, cette odeur d'olive magnifique ! » Pour

### EN CHIFFRES

#### Le vignoble, un terrain favorable à la longévité

La France compte environ 1 400 entreprises familiales centenaires, dont un peu moins de 400 vignobles. Parmi elles, 180 appartiennent à une même dynastie depuis plus de 200 ans. Ces sociétés bicentenaires sont, pour les deux tiers, liées au vin, au champagne et aux alcools, mais on trouve aussi des entreprises traditionnelles : négoce, confiserie, textile, poterie, imprimerie, industrie et services. Ces 1 400 entreprises familiales centenaires représentent un chiffre d'affaires de plus de 150 milliards d'euros.

Seule une douzaine peut afficher un CA de plus d'un milliard d'euros. Ensemble, elles emploient plus de 700 000 salariés en France et à l'étranger. Leur ancienneté moyenne est de 140 ans. Les TPE-PME (0,1 à 500 millions d'euros de chiffre d'affaires) représentent 90 % des entreprises familiales centenaires. Leur taille médiane est de 22 millions. Mais une sur deux dégage un chiffre d'affaires de moins de 5 millions d'euros. Ces "petites" sociétés représentent tous les secteurs d'activité et emploient près de 90 000 personnes.

Source : Étude réalisée en 2007 par le cabinet BM & S, spécialisé dans les marchés de niche

## À SAVOIR

### Un label pour promouvoir les entreprises familiales centenaires

Voici un an, Bruno Bizallion, directeur de BM & S, cabinet de conseil en stratégie et marketing, a créé le label "EFC" (Entreprises familiales centenaires). Cette marque collective de certification assure aux sociétés contrôlées et transmises par la même famille depuis 100 ans un outil de communication spécifique et à coût modéré (250 € de frais d'inscription et 200 à 1000 € de cotisation annuelle en fonction du chiffre d'affaires). L'objectif



**Bruno Bizallion,**  
directeur de BM & S.

est de mettre en avant le savoir-faire et l'histoire familiale, des atouts trop souvent négligés par les dirigeants alors qu'ils rassurent les clients et les partenaires. Le logo EFC se veut le symbole de l'attachement, de la passion d'une famille à un métier, à un produit.

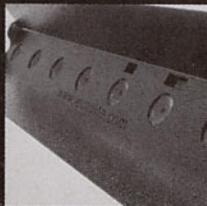
Il vise à conférer à l'entreprise une image positive, porteuse de qualité et de tradition. Une trentaine d'adhérents (dont les entreprises Dauvet et Brun de Vian Tiran) se sont laissé convaincre et ont intégré ce logo à leur communication. Pour faire connaître le label, Bruno Bizallion réalise des études pointues sur les entreprises familiales centenaires (par secteur, par région, par exemple) et les transmet à la presse qui relaie ainsi des informations relatives au label. Il envisage également de créer un trophée.



**J'ai rempli diverses fonctions dans l'entreprise de transport de mon père, pendant une quinzaine d'années, avant de lui succéder.**

**MICHEL ÉVRARD,**  
dirigeant de Transports Évrard

Vidéo Sonorisation Éclairage Énergie Structure



## Une puissance engagée au service de votre événement

1 groupe, 1 offre technique globale

4 marques : EUROSON... INTERPEL... JLT... VPS...

4 localisations : Paris, Toulouse, Nice, Tunis



Contact : Christophe Douplat  
01 30 83 88 83 - [contact@novelty.fr](mailto:contact@novelty.fr)

© ArtHemulus - Romilly - K&R photo - Concepteur Media - C&A Scenarii et de Production, janvier 2006 - Production - Le P&A&S Système



Jean-Philippe Hugel, le viticulteur, ce sont les vendanges en famille. Pour Antoinette Roze, les machines à tisser si impressionnantes pour une petite fille. Pour Michel Évrard, c'est son papa au volant d'un si grand autocar. Déçu d'avoir été mis à l'écart de la vie de la joaillerie par un père discret, François Mellerio s'est amusé de voir ses enfants participer à l'inventaire ou ouvrir grand les yeux devant les créations qu'il leur présentait. À l'adolescence, beaucoup de ces fils et filles de patrons se sont fait de l'argent de poche en exécutant de menus travaux. Olivier Passot, par exemple, retouchait au pinceau les porcelaines de Revol ou transportait les moules dans une brouette.

**Privilégier les compétences.** Des expériences qui lui ont assuré une découverte en douceur du métier qu'il reproduit aujourd'hui avec sa progéniture. Cet été, ses jeunes enfants ont visité l'entreprise familiale. « *Il n'est pas question de les embrigader, plaisante le père de famille, mais de leur faire partager un savoir-faire, une histoire dont ils peuvent être fiers.* » Les ouvriers de Revol Porcelaine savent que leur directeur a mis la main à la pâte, qu'il connaît les différents postes. « *Cela me confère auprès d'eux une légitimité, que je n'aurais pas eue si j'avais été nommé directeur du jour au lendemain* », analyse ce diplômé d'une école de commerce, entré dans l'affaire familiale, voici 10 ans, comme "simple" commercial. Il en devient ensuite directeur commercial, puis directeur marketing et p-dg. « *Mon père voulait que je connaisse tous les coins et recoins avant de me lancer seul.* » Michel Évrard a aussi rempli diverses fonctions dans l'entreprise de transport de son père pendant une quinzaine d'années. Une optique partagée par les dirigeants actuels. Au début des années 2000, Aymeric Dauvet le fils du batteur d'or, est embauché comme apprenti chez un batteur d'or, ami de son père, pour apprendre le métier. Jean-Jacques Hénaff va plus loin

## À LIRE

### > AFFAIRES DE FAMILLE

L'auteur met en perspective les problématiques propres aux entreprises familiales en insistant sur la question cruciale de la transmission. Il identifie également des scénarios de crise et propose des



modos d'intervention pour y répondre.

Jacques-Antoine Malarewicz, Pearson Education, 2006, 22 euros.

### > LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Ce livre est un recueil de bonnes pratiques à l'intention des dirigeants des entreprises familiales. Il aborde, entre autres, la mise en place de chartes de gouvernance,



l'analyse des risques et la motivation.

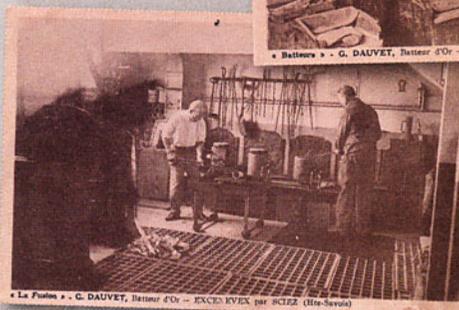
Pascal Viénot, Eyrolles, 2007, 25 euros.

# Dauvet



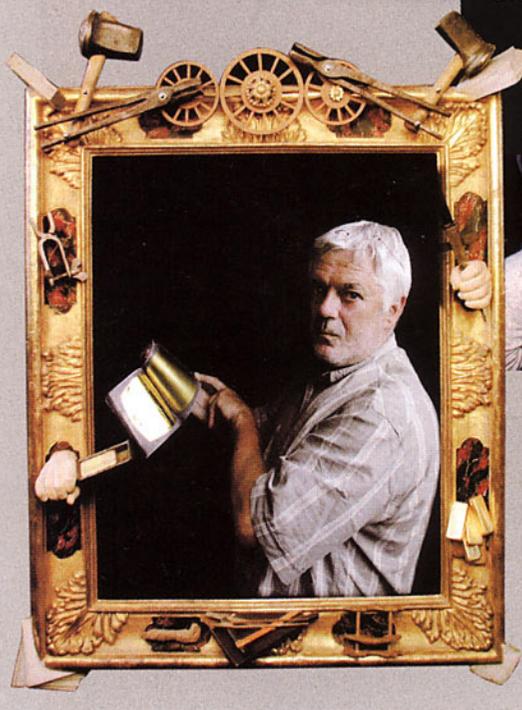
« Batteurs » - G. DAUVET, Batteur d'Or - EXCELEVEK par SCEIZ (Hte-Savoie)

# 1834



« La Fourne » - G. DAUVET, Batteur d'Or - EXCELEVEK par SCEIZ (Hte-Savoie)

Depuis leur fondation en 1834, les ateliers Dauvet conjuguent tradition et technique pour un battage de l'or tout en précision.



# 2008

encore. Il impose à tout membre de la famille qui souhaite intégrer l'entreprise de travailler au préalable au moins cinq ans dans une autre société. « *Pour que le candidat fasse ses preuves et dispose d'un parachute si les choses tournent mal dans l'entreprise familiale.* » Les dirigeants ont intégré les enjeux économiques actuels dans leur stratégie de recrutement et de transmission. Ils sont conscients, dans un contexte concurrentiel accru, que pour que l'entreprise soit pérenne, ils doivent faire passer les compétences avant la famille. Même s'ils sont ravis quand un enfant désire reprendre le flambeau, ils ne sont pas hos-

tiles d'emblée à l'idée de s'ouvrir à l'extérieur. « *La priorité, c'est le savoir-faire et le maintien de l'emploi des salariés* », estime Olivier Passot, de Revol Porcelaine qui, si aucun de ses enfants n'est intéressé par l'entreprise familiale, vendra sans scrupule à un étranger. Même son de cloche du côté d'Antoinette Roze, 12<sup>e</sup> génération de tisseurs de soie tourangeaux. Sans enfants, elle souhaiterait que ses neveux prennent sa succession. « *S'ils optent pour une autre voie, tant pis, conclut la dirigeante. Héritier de sang ou héritier de cœur, peu importe. Ce qui compte, c'est que notre savoir-faire ancestral perdure.* » ■