

LE PALMARÈS DE L'ÉCONOMIE GRAND OUEST

ÉDITION
2011

- **SAGAS**
Le secret
des entreprises
familiales centenaires
- **PALMARÈS**
Les huit sociétés
qui font bouger
la région
- **ENQUÊTE**
Créer sa boîte,
les recettes
du succès



●●● 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 et des clients. 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 d'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 meilleurs. En cela, la famille ●●●



1907-1970

Jean Hénaff, paysan à Pouldreuzic, au cœur du pays bigouden, fait construire une conserverie de petits pois et de haricots verts pour permettre aux agriculteurs locaux de vendre leur production. A cette première activité, il ajoute en 1914 une recette inépuisable : associer des parties nobles du jambon à des épices... « LE » pâté Hénaff, était né. Et déjà dans sa petite boîte bleue et jaune !

1970-1995

Jean-Jacques Hénaff, petit-fils de Jean, diplômé de l'Essec et de l'université de l'Oregon (Etats-Unis), fait entrer le management et le marketing dans l'entreprise, mais à la sauce Hénaff : en respectant scrupuleusement l'héritage familial. Les légendes sont arrêtées et l'entreprise se recentre sur le pâté.

1995-2007

Après un long travail de recherche et de développement, Hénaff

construit un atelier de produits frais et lance sa fameuse saucisse, sans aucun additif.

2007-2011

2007, c'est l'année des 100 ans et de l'inauguration de la Maison du pâté Hénaff, située dans l'ancienne ferme de Jean. Hénaff se tourne résolument vers l'avenir, part à l'assaut des USA, développe une image plus moderne, avec une communication décalée, fort de 46 000 fans sur Facebook...

« Notre plus grande richesse, c'est le capital sympathie, précise Loïc Hénaff, quatrième génération aux commandes. Un succès sans doute lié à la haute qualité produit poussée à l'extrême, à l'écoute sans faille de nos consommateurs et à la fidélité à nos valeurs. Avec toujours cette envie de se renouveler. » Fort de cette stratégie, l'entreprise emploie 215 personnes et réalise 40,6 millions d'euros de chiffre d'affaires. ●

ISABELLE LEIZE



Mastères Spécialisés

- MS Management des Achats et de la Supply Chain
- MS Management des Compétences Internationales
- MS Marketing, Design et Création
- MS Management des Organisations de Sport



**Audencia
Nantes**
Ecole de Management



www.audencia.com

... tenaires 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 12 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 re-

cherche 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, les gestionnaires jouent la carte de la prudence.

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

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 ...

Gruau, 122 ans



1889-1956

A Laval, René Le Godais, entouré de cinq compagnons, construit et répare des charrettes hippomobiles. De son vivant, les établissements Godais en fabriqueront plus de 10 000. En 1933, son gendre, Marius Gruau, reprend les

reines de l'entreprise et se lance dans la transformation et l'aménagement des véhicules, désormais automobiles.

1956-1985

En 1956, une commande de 250 autocars pour l'armée de l'air fait basculer l'entreprise artisanale dans le monde de l'industrie. Pour accompagner l'évolution, René Gruau, fils de Marius, crée le premier bureau d'études et concentre progressivement l'activité sur le véhicule utilitaire.

1985-2002

Après le décès brutal de René,



Patrick Gruau, son fils aîné prend les commandes et développe l'entreprise en région parisienne et sur l'est de la France. Il met en place un « management participatif ». Le groupe s'attache à devenir numéro un européen de la carrosserie sur véhicule utilitaire et innove en lançant le premier réseau de distribution de carrosseries en kit.

2002-2011

Le développement met le cap à international, avec la création de Gruau Polska, Gruau Iberica et Gruau Algérie. « Aujourd'hui, notre objectif est de poursuivre l'internationalisation et l'électrification des véhicules utilitaires tout en pérennisant la stratégie de

multi-spécialités, véritable atout pour nos 6 000 clients », confie Patrick Gruau dont l'entreprise compte 1 100 collaborateurs et réalise 180 millions d'euros de chiffre d'affaires... « Le fil conducteur depuis la création de Gruau, réside sans doute dans la forte fibre entrepreneuriale, la passion et l'humanisme. Notre logique est certes industrielle, mais avant tout humaine. »

ISABELLE LEIZE



●●● 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 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 et notoriété. 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. ●

* 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.

1860-1960

À Levroux, dans l'Indre, Louis Bodin, comme beaucoup dans la région, tanne des peaux. Il se spécialise rapidement dans la production de parchemin, une peau très raide non tannée, mais stabilisée avec de la chaux. Séchée et tendue, elle est utilisée notamment dans l'ameublement. Les périodes de conflits perturbent la tannerie, comme lors de la Seconde Guerre mondiale, pendant laquelle les Allemands réquisitionnent le cuir. « Mon père me racontait, comment il allait se cacher dans la forêt, pour y cacher des



peaux dans des trous », relate Frédéric Bredin, l'actuel dirigeant.

1960-1999

Le tannage minéral est mis au point. Bodin-Joyeux, l'une

des premières manufactures à l'utiliser, développe alors un nouveau marché : celui du vêtement. L'entreprise se positionne sur le luxe et déploie toute la palette des couleurs. Et malgré le déclin du parchemin, passé de mode, l'entreprise décide de garder jalousement son savoir-faire.

1999-2011

Louis, Jean-Baptiste, Alexandre, Jules, Roger, Xavier et aujourd'hui Frédéric. Septième génération à diriger l'entreprise, Frédéric imprime sa vision de la tradition. Il implante un showroom au cœur de Paris, et

crée un service de recherche et de développement, pour répondre encore plus précisément aux demandes de la clientèle de luxe. « Je suis convaincu que pour être réactif, il faut rester petit. C'est même l'une des clés de notre succès et de notre longévité :



en plus du souci constant de qualité, nous avons toujours été raisonnables. » Aujourd'hui, l'entreprise emploie 80 personnes et réalise 12 millions d'euros de chiffre d'affaires. ● ISABELLE LEIZE

