

Les groupes familiaux ont un « truc » en plus

Bic, Heineken, Mars, Darégal... Les consommateurs ne savent pas toujours que ces marques sont toujours gérées par les familles qui les ont créées. Ce qui leur donne quelques atouts sur les autres signatures. Mais, attention, elles sont également fragiles.

Certains produits sont aujourd'hui si familiers qu'il est difficile d'imaginer qu'ils ont failli disparaître de la circulation. Il en va ainsi des petites boîtes d'herbes aromatiques surgelées Darégal. Ainsi aussi de Dentastix de Pedigree (Mars), des friandises en forme d'os qui nettoient en même temps les dents des chiens. Ces deux « aliments » ont, en effet, mis longtemps, plus de dix ans, avant d'être adoptés par les consommateurs ou, dans le second cas, par leurs maîtres. S'ils avaient été conçus dans des entreprises où la rentabilité immédiate est un critère primordial, auraient-ils survécu à ces années de purgatoire? Pas certain. La chance des herbes surgelées de Darégal et du Dentastix de Pedigree, deux produits aux destins aujourd'hui mondiaux, a été d'appartenir à des entreprises familiales.

Des marques familiales, en somme. La définition? Il n'en existe pas de gravée dans le marbre. Cependant, «une marque familiale se distingue par son appartenance ou son contrôle par une même famille, que l'entreprise soit cotée ou non», avance Richard Panquiaux, directeur général de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (Ilec), qui estime que 20 % des 70 adhérents de l'Ilec sont «fami-



LES ATOUTS

- Des savoir-faire** uniques.
- Une maîtrise** du savoir-faire industriel.
- Des visions** à long terme.
- Des positions de leader** (ou presque) sur leur marché.
- Des valeurs** d'humilité, de bon sens, de responsabilité et d'humanité.



liaux». À défaut de répondre à une définition précise, ces signatures ont bien souvent un petit supplément d'âme qui peut leur faire traverser les époques sans faillir. «*Les marques familiales ont souvent un savoir-faire particulier, à deux niveaux, signale Virginie Rajon, spécialiste des marques et créatrice de l'agence Shopening. Elles cultivent spécialement la qualité car, pour elles, tout part du produit. Et puis, elles appartiennent à des sociétés qui maîtrisent particulièrement leur process industriel.*»

Ainsi des stylos et des rasoirs Bic, des produits si caractéristiques que les consommateurs les appellent par leur nom de marque. Ainsi aussi de la griffe familiale de bonbons Haribo, qui dispose d'un savoir-faire inégalé dans la gélification. Cet avantage industriel s'est souvent révélé essentiel pour s'exporter.

Stratégie avant-gardiste

«*La famille Heineken a compris avant les autres que la bière pouvait voyager, explique Pascal Sabrié, PDG de Heineken France. C'était dans la première moitié du XX^e siècle. La première génération a fixé la recette de la bière, la deuxième a fait voyager la marque, aujourd'hui vendue dans 170 pays.*» Grâce à sa stratégie avant-gardiste, Heineken est en-

core la seule marque de nos jours à disposer d'un statut de bière mondiale. Et Charlène de Carvalho-Heineken, fille de Freddy Heineken et membre du conseil d'administration du groupe, veille au grain. «*La famille est très présente, poursuit Pascal Sabrié. Chez Heineken France, chacun de nous*

Heineken, la seule marque mondiale de bière

Charlène de Carvalho-Heineken, 61 ans et fille unique de Freddy Heineken, possède 25% de l'empire brassicole fondé en 1864 aux Pays-Bas. Si elle réside à Londres, elle visite régulièrement les filiales de Heineken pour s'assurer que les valeurs de la marque sont respectées. Diffusée dans 170 pays, Heineken est en effet la plus mondiale des marques de bière. C'est son mari, Michel de Carvalho, qui est membre du conseil d'administration de Heineken. La relève est assurée. Charlène de Carvalho-Heineken a eu cinq enfants et son fils aîné, Alexander, a rejoint le conseil d'administration de l'entreprise en 2013.

est amené à la rencontrer.» Elle sert également de rempart contre les prétendants. Ainsi, en 2014, les descendants Heineken ont repoussé les avances du brasseur sud-africain SABMiller...

Pensée à long terme

Ces familles peuvent ainsi se permettre d'avoir des visions à long terme. Ce que Darégal, PME fondée en 1887 et spécialiste des herbes aromatiques, illustre bien: «C'est dans les années 70 que mon père a acquis la conviction que les herbes surgelées avaient un bel avenir, raconte Charles Darbonne, son PDG. À l'époque, l'idée paraissait un peu folle... Il a travaillé, insisté, et puis, peu à peu, le marché lui a donné raison. Et, aujourd'hui, Darégal est leader mondial des herbes surgelées.» Cette belle histoire n'a pu s'écrire que parce que l'entreprise s'est

donné du temps, beaucoup plus que celles qui, cotées et surveillées, publient des rapports d'activités tous les trimestres...

Deuxième exemple, le développement de la division petcare chez Mars. Fondée en 1911 à Tacoma, aux États-Unis, Mars n'est alors qu'une petite entreprise de confiserie. Mais les succès vont vite s'enchaîner (Milky Way, Snickers, Mars...). Pourtant, Forrest Mars, fils de Frank, le fondateur, décide de s'aventurer dans les aliments pour animaux de compagnie. «Il avait été intrigué par un documentaire sur le chien star d'une série télévisée américaine, relate Myriam Cohen-Welgryn, directrice générale de Mars Petcare France. Son maître s'inquiétait que son chien tombait malade quand il voyageait pour rejoindre un tournage. Les changements de nourriture ne lui va-

laient rien. Forrest Mars eut alors la certitude que le petcare deviendrait un marché. Encore faut-il rappeler que, dans les années 50, les chiens vivaient dehors et se contentaient des restes des repas de leurs maîtres!» Plus de cinquante ans après cette intuition d'un spécialiste du chocolat et des confiseries, le petcare pèse plus de 40 % du chiffre d'affaires de Mars, devant les activités chocolat et les chewing-gums.

Principes philosophiques

Autre atout, le caractère familial d'une entreprise ou d'une marque s'incarne en général par des valeurs quasi philosophiques, ce qui séduit les cadres au moment de choisir un nouveau poste. «Les cinq principes écrits par Forrest Mars – qualité, responsabilité, mutualité, efficacité et liberté – sont affichés sur les murs ■ ■ ■ ■ ■



PHOTOS : HEINEKEN - DR

Mars compte onze signatures milliardaires

Depuis avril 2014, **Victoria Mars** est présidente du conseil d'administration d'un groupe qui pèse **33,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 75 000 associés**. Pas mal pour une histoire qui a démarré en 1911 quand Frank C. Mars, l'arrière-grand-père de Victoria, créa dans sa cuisine ses premières confiseries chocolatées.

Depuis, le groupe s'est diversifié dans la nutrition animale (Pedigree, Sheba, Royal canin, etc.), le chewing-gum (Freedent, etc.), en plus des produits chocolatés (Dove, Mars, Bounty, Twix, M & M's, etc.). Victoria Mars n'est pas arrivée directement au conseil d'administration: elle a commencé sa carrière chez Mars en 1978 à Haguenau, en Alsace, en tant qu'assistante marketing pour la marque Milky Way.



PHOTOS : CATHY MILLER/MARS - DR

Darégal, un siècle de savoir-faire

Charles Darbonne, 37 ans, a repris le flambeau voici trois ans, après Luc, Marc, André, Amand, qui, chacun, ont apporté une solide pierre à un édifice réalisant 118 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 70% à l'export. Ce serait d'ailleurs une hérésie de chercher à copier Darégal, leader mondial des herbes surgelées. En effet, cette entreprise basée à Milly-la-Forêt (91) dispose d'un savoir-faire sur le persil, la ciboulette et 43 autres herbes acquis sur plus d'un siècle. De la création de graines aux machines à ramasser les herbes, en passant par le procédé de surgélation (développé dans les années 70), tout a été conçu par la famille Darbonne.

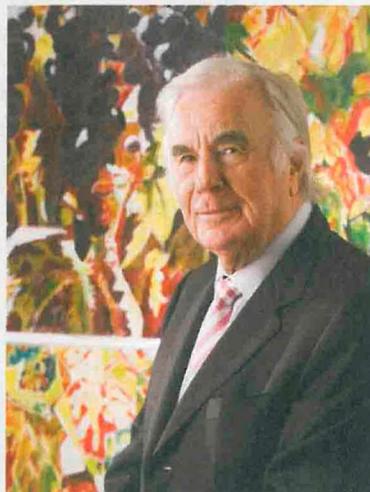


PHOTOS DR



Castel, un empire du vin

Le très discret Pierre Castel, 89 ans, a créé un empire du vin (1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2014) dans lequel toute sa famille est embarquée. N° 1 du vin français dans le monde, N° 1 du vin en France et en Europe, N° 4 mondial, 3 300 hectares de vignes en propre, une kyrielle de marques (Baron de Lestac, Malesan, Roche Mazet, 50% du grand cru classé Château Beychevelle, etc.). Cette réussite colossale a démarré en 1947 quand Pierre Castel a décidé d'aller vendre du vin en Afrique francophone. Sa première cargaison comptait 600 fûts de vin et 25 000 dames-jeanne. Aujourd'hui, 19 bouteilles sorties des chais Castel sont consommées dans le monde chaque seconde.



■ ■ ■ ■ de chacune de nos salles de réunion, assure Myriam Cohen-Welgryn. Au moins deux d'entre eux diffèrent des valeurs des autres entreprises : la responsabilité, ce qui signifie que chaque associé [chez Mars, on dit associé et non employé ou salarié, NDLR] doit se comporter comme si l'entreprise était la sienne ; la liberté, pour souligner la volonté farouche du groupe de rester indépendant. » « Les marques familiales véhiculent des valeurs communes comme la simplicité (le bordeaux Baron de Lestac de la famille Castel), le pragmatisme (les herbes surgelées de Darégal), le sens de la responsabilité (les actions pro-adoptions de chiens abandonnés

Et aussi....

Bonduelle dirigé par Christophe Bonduelle, **Bel** (Antoine Fiévet), **Barilla** (Guido Barilla), **Lactalis** (Emmanuel Besnier), **Lavazza** (Giuseppe Lavazza), **Red Bull** (Dietrich Mateschitz), **Savencia, ex-Bongrain** (Alex Bongrain), **Ferrero** (Giovanni Ferrero), **Eckes Granini** (Famille Eckes)

par Pedigree de Mars) ou le sens de l'humain (les visites régulières de Charlène de Carvalho-Heineken sur les sites du groupe), poursuit Virginie Rajon. Sans oublier un vrai sens de l'entrepreneuriat. » Et de citer Yves Rocher, qui a été l'un des premiers distributeurs de cosmétiques à prendre le virage du digital, ce qui a concouru à hisser cette marque-enseigne à la troisième place des enseignes préférées des Français.

Risques de conflits

Cependant, attention ! Les marques familiales peuvent aussi être fragiles. Une querelle entre héritiers peut ruiner bien des efforts. La mésentente entre les

frères Reynaud avait obligé, en 2004, la famille a cédé les sirops Teisseire qui, aujourd'hui, appartiennent au britannique Britvic. Ou la multiplication des actionnaires familiaux, pas tous d'accord sur la nécessité de garder leur joyau, le sauternes Château d'Yquem, a conduit en 1996 une partie de la famille Lur-Saluces à céder ses parts à LVMH, le groupe de Bernard Arnault. Enfin, les descendants doivent pouvoir s'imposer. Charles Darbonne raconte qu'au moment de succéder à son père, l'un de ses challenges fut de s'affirmer comme le patron devant certains salariés qui l'avaient connu enfant. ■

SYLVIE LEBOULENGER