



Alberto Marengi

Longévité, pérennité et modernité

En 1981, Gérard Glotin, descendant de Marie Brizard et président-directeur général de l'entreprise, décide de créer une association d'entreprises familiales multiséculaires qu'il place sous le signe du patriarche Hénoch. Le club des Hénokiens était né, un club dont les membres n'échangent pas de services, seulement des idées.

Rencontre avec son président, Alberto Marengi.



Par **Christel de Noblet**, docteur en droit et membre permanent du comité des affaires juridiques du Conseil international des musées (ICOM)



Christel de Noblet : Alberto Marengi, vous êtes le PDG de Cartiera Mantovana, entreprise de cartonnage fondée par vos ancêtres en 1615 dans la province de Mantoue, et depuis peu le président du club des Hénokiens. Quelles sont les conditions pour intégrer cette association ?

Alberto Marengi : Le premier critère pour appartenir à l'association est, à l'image du fils de Caïn, Hénoch, qui vécut 365 ans, la longévité. L'entreprise doit avoir au moins deux cents ans d'existence. Le deuxième est la pérennité. La majorité du capital doit être détenue par les descendants du fondateur, et la direction effective, assurée par l'un d'entre eux. La dernière condition est une bonne santé financière. Le tout sur fond de modernité. Des caractéristiques qui ne sont pas sans rappeler celles qui se retrouvent au cœur de la gestion des monuments.

C.N. : Quelles sont les spécificités de ces 56 entreprises historiques¹ hors du commun ?

A.M. : La première force de l'entreprise familiale réside dans l'attachement de la famille à l'entreprise, au produit et à ses savoir-faire. Elle se caractérise ensuite par

« Une entreprise familiale, enfin, c'est la volonté d'un patriarche de continuellement réinventer le futur pour poursuivre l'aventure. »

une vision à long terme, et donc une forte capacité à réinvestir dans son propre développement plutôt que de rechercher l'optimisation du profit pour le seul bénéfice des actionnaires. Cela lui confère une certaine solidité financière. Une entreprise familiale, enfin, c'est la volonté de continuellement réinventer le futur pour poursuivre l'aventure.

C.N. : Et quelles sont leurs faiblesses ?

A.M. : Leurs faiblesses sont souvent liées à la multiplication, et donc à la dispersion, de l'actionnariat familial, ce qui peut créer des situations de crise dans la gestion de l'entreprise, sa stratégie et le financement de ses projets. En outre, la volonté de conserver le capital de l'entreprise au sein de la famille peut parfois restreindre son développement et ses capacités d'investissement. Souvent,

« Comme pour les monuments, l'un des éléments clés de ces entreprises réside dans la capacité de la famille à rester fidèle à la passion originelle du fondateur et aux valeurs issues de la tradition, mais aussi dans sa ténacité et sa patience pour garder un héritage vivant », explique Alberto Marengi.

© DR

▲ Les membres des Hénokiens rassemblés autour de François Saint Bris, propriétaire-gestionnaire du château du Clos-Lucé (Indre-et-Loire) lors du congrès annuel de l'association des Hénokiens de 2013.

© DR

1. Quatorze entreprises italiennes, seize françaises, dix japonaises, quatre suisses, quatre allemandes, deux hollandaises, deux belges, une anglaise, une portugaise et deux autrichiennes.

Transmission : se poser les bonnes questions

Un plan stratégique à long terme a-t-il été préparé ? Le patron-proprétaire et son conjoint ont-ils discuté de leur vie future après avoir quitté l'entreprise ? La famille a-t-elle mis au point un plan pour déléguer progressivement, pendant la période de transition, les responsabilités de la gestion au successeur ? Le site des Hénokiens propose une série de questions à se poser pour préparer la transmission d'une entreprise familiale, questions qui peuvent servir de base de réflexion au propriétaire d'une demeure historique faisant face à des enjeux similaires.

➤ www.henokiens.com

les entreprises familiales, gérées avec une extrême prudence et donc une aversion du risque, ratent des occasions de développement externe (acquisition d'entreprises, par exemple) ou d'expansion internationale.

C.N. : Quelles similitudes voyez-vous entre la gestion d'une entreprise familiale multicensitaire et celle d'un monument historique ?

A.M. : Comme pour les monuments, l'un des éléments clés de ces entreprises réside dans la capacité de la famille à rester fidèle à la passion originelle du fondateur et aux valeurs issues de la tradition, mais aussi dans sa ténacité et sa patience pour garder un héritage vivant, même si cela coûte beaucoup et n'est pas rentable avant de nombreuses années. Autre point de convergence qui conditionne la pérennité de l'entreprise ou du site : l'habileté à transmettre aux générations suivantes. L'expérience montre qu'il est nécessaire de poser les bonnes questions au moment de la transmission afin d'éviter les changements mal préparés ou mal réalisés, ce qui se produit assez souvent entre la deuxième et la troisième génération, qui, n'ayant pas voulu se préparer ou n'ayant simplement pas voulu transmettre, se mettent en situation d'échec.

▼ Remise du prix Léonard de Vinci en 2021 à Thierry de La Tour d'Artaise, pdg du groupe SEB, par Patrick Martin, président délégué du MEDEF, en présence de Michel Barnier, ancien ministre, et de François Saint Bris.
© DR

« Pour une transmission réussie aussi bien dans une entreprise que dans une demeure historique, les règles sont les mêmes : s'appuyer sur un capital historique, un savoir-faire, des valeurs et une réputation sans jamais renoncer à aller de l'avant, à trouver des idées nouvelles tout en n'hésitant pas à remettre en cause des modes de management, de fonctionnement et de gestion dépassés ».

C.N. : La Demeure Historique fête ses 100 ans en 2024, quels conseils lui donneriez-vous pour atteindre les 200 ans ?

A.M. : Maintenir l'unicité et l'identité de La Demeure Historique en prenant le parti du développement pour sans cesse enrichir le contenu et la globalité de l'offre notamment auprès des nouveaux repreneurs de demeures. ■



Prix Léonard de Vinci : la tradition au service de l'innovation

© DR

Fondé en 2011 par l'association les Hénokiens et le château du Clos Lucé (Indre-et-Loire), ce prix récompense une entreprise familiale pour sa capacité exceptionnelle à transmettre aux générations futures un ensemble de valeurs culturelles et de savoir-faire qui constituent un patrimoine intangible et vivant, gage indispensable de succès et de pérennité. Il s'agit tout à la fois de témoigner des capacités d'adaptation des entreprises multigénérationnelles, de démontrer qu'elles peuvent servir de modèle pour l'économie de demain et d'encourager la transmission des valeurs culturelles, traditionnelles et d'innovation qui les caractérisent. Le design du trophée, conçu par le joaillier Mellerio, s'inspire de l'hélice volante inventée par Léonard de Vinci. Le lauréat 2023 est la maison Caran d'Ache, entreprise familiale suisse de renommée internationale. Véritable emblème du label « Swiss Made », elle est dirigée par Carole Hubscher, qui représente la 4^e génération de la famille engagée dans la gestion de l'entreprise.

➤ www.vinci-closluce.com/fr/prix-leonard



12 mois pour fêter 100 ans d'Excellence

Partenaire de longue date et mécène de la Demeure Historique, le groupe est heureux de célébrer les 100 ans de l'association. Passionnées d'immobilier de caractère et de prestige, les équipes Mercure Forbes Global Properties sont fières de partager ses valeurs d'engagement dans la conservation du patrimoine bâti français.



MERCURE
GROUPE 1936

Founding Member of
Forbes
GLOBAL PROPERTIES





**PAROLE
D'HÉNOKIEN**
Olivier Passot,
président de
Revol Porcelain



© DR

▲ Dépositaire d'un savoir-faire perpétué par des générations d'ouvriers depuis 1768, Revol a reçu le label Entreprise du patrimoine vivant (EPV).
© Aude Lemaître

Olivier Passot, aîné d'une famille de quatre enfants, diplômé d'une école de commerce, a d'abord travaillé dans le transport, puis dans le textile. En 1999, il rejoint, pour s'occuper du marché américain, Revol, entreprise familiale fondée en 1768, dans la Drôme, par ses ancêtres, Madeleine et Pierre Revol, tous deux artisans potiers. Il succède à son père en juin 2007 à la tête de l'entreprise, avec son frère.

Christel de Noblet : Propriétaire-gérant d'une entreprise bicentenaire ou d'un bâtiment historique, quelles convergences voyez-vous ?

Olivier Passot : Dans les deux cas, nous avons conscience que nous sommes des passeurs. Notre premier devoir, c'est de faire vivre l'histoire, la culture, les savoir-faire et les traditions. En raison de leur histoire et de leur notoriété, l'entreprise et le monument ont un vrai enracinement dans leur territoire, dans la vie et l'économie locale. Notre second devoir, c'est d'embellir et de faire grandir. Nous devons transmettre un bien plus riche, en meilleur état, une entreprise plus belle. Notre héritage historique n'est pas nostalgique du passé. C'est une force, une source incomparable pour innover. L'innovation est au cœur

de la stratégie de Revol, surtout face à une forte concurrence. Avec la croissance de la Chine, par exemple, nous avons réalisé qu'il fallait faire plus que produire. Il fallait associer les produits à une marque haut de gamme et prestigieuse, à une expérience unique.

M.N. : Comment expliquez-vous la longévité de votre entreprise ?

O.P. : Tout d'abord, la dimension familiale est synonyme de durée, de vision à long terme, et donc de réinvestissement. Nous ne cherchons pas à nous enrichir. Les ressources sont réallouées à l'entreprise, comme le propriétaire d'un monument investit dans sa toiture. Ensuite, cela s'explique par un attachement fort à notre histoire et à notre savoir-faire.

Chez Revol, nous avons deux personnes qui travaillent sur l'histoire de la société et dressent un inventaire des pièces rares, des moules, des machines, et des savoir-faire. Nous avons le devoir d'inventorier notre patrimoine, de le protéger et de le partager. Pour l'instant, nous n'ouvrons nos caves de stockage qu'à des visites privées pour nos clients, mais dans le futur nous aimerions ouvrir un musée pour présenter nos deux cent cinquante ans d'histoire. Cet attachement est partagé par les dirigeants comme par les salariés, fiers de la beauté des objets qu'ils produisent, et par conséquent fidèles à la tradition de cette entreprise du patrimoine vivant (EPV). Nous allons d'ailleurs remettre 60 médailles du travail, ce qui montre l'attachement de notre équipe à notre entreprise. Enfin, nous sommes tous animés par l'envie de transmettre et de perpétuer cette histoire exceptionnelle, mais l'envie de transmettre seule ne suffit pas, le goût d'entreprendre est fondamental. Il faut savoir s'adapter et saisir les opportunités.

“ L'envie de transmettre seule ne suffit pas, le goût d'entreprendre est fondamental.

M.N. : Comment envisagez-vous la transmission aux générations futures ?

O.P. : La génération d'après a conscience de l'existence de cette entreprise, mais il n'y a pas de pression sur eux. Ils savent que tout le monde ne pourra pas y travailler. Pour rejoindre Revol, il y a deux conditions : il faut en avoir les compétences et il faut démontrer sa capacité par ses études d'abord, puis en allant travailler ailleurs, afin de prouver sa valeur et donc sa légitimité. Ce qui doit prévaloir est la pérennité de l'entreprise. Ensuite, le jeune doit en avoir envie. Il faut que s'opère une rencontre entre le repreneur potentiel et l'entreprise, car ici on parle de l'histoire d'une vie. ■

www.revol1768.com/fr

◀ La manufacture trouve chaque jour un souffle nouveau pour poursuivre son aventure et se réinventer à travers les hommes et les femmes qui y travaillent, et transmettent leur passion hors du commun.
© Revol

▲ Fruits de développements en interne ou de collaborations avec des designers, les objets de la maison Revol expérimentent toujours plus avant la porcelaine.
© Revol