



Avec ces familles qui refusent de vendre leur entreprise depuis plus de 200 ans

À l'heure où les fusions-acquisitions sont légion, il existe des sociétés familiales qui ne touchent pas à leur gouvernance depuis des décennies entières. Une association les réunit chaque année.

Par Frédéric de Monicault

Publié le 27 juin 2026 à 10h00, mis à jour le 27 juin 2026 à 10h00
entreprises

Elles ont pour points communs d'exister depuis 200 ans ou plus, d'être toujours aux mains de la famille fondatrice, qui elle-même est le plus souvent aux commandes opérationnelles, génération après génération. Sans oublier une bonne santé financière. Des entreprises du monde entier se sont réunies à Milan, la semaine dernière, pour la grande réunion annuelle des Hénokiens, une association qui les réunit.

À l'heure de la mondialisation galopante, où les fusions-acquisitions sont légion, où la moindre pépite suscite aussitôt les convoitises, ces entreprises - où la gouvernance reste intangible aussi longtemps - sont une exception. Et les Hénokiens en sont un symbole fort. Ils décernant chaque année le Prix Léonard de Vinci - cofondé avec le château du Clos Lucé (Indre-et-Loire) où Léonard fut en résidence entre 1516 et 1519 - dont la vocation est de saluer la réussite d'une entreprise familiale.

Capitalisme familial

Dans le contexte actuel, on est en droit de se demander ce qui pousse certaines familles à ne vendre leur entreprise sous aucun prétexte. Présente à Milan et spécialisée dans la coutellerie, l'entreprise française Béliné n'échappe pas la question. C'est actuellement la quatorzième génération qui est aux commandes. « *Au fil des époques, nous avons régulièrement reçu des offres de rachat* », souligne l'un des représentants de la famille venu en Italie, *pourquoi ne jamais avoir cédé ? Je crois que nous nous faisons une certaine idée du capitalisme familial et de l'importance de le pérenniser. Par ailleurs, nous sommes dans un département, la Haute-Marne, largement sinistré sur le plan économique. À notre échelle, nous protégeons encore ce qui peut l'être.* »

Parfois, la gouvernance bouge d'autant moins que la famille réussit en permanence à secréter de fortes compétences en son sein même. Ainsi le groupe italien Mapei, qui vient de se voir remettre le Prix Léonard de Vinci. Centré sur les matériaux de construction, il est piloté désormais par la troisième génération. Le grand-père, ancien cycliste professionnel, avait démarré par une petite affaire de peinture. Aujourd'hui, la société est implantée dans une soixantaine de pays, emploie 14 000 personnes et réalise 4,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Veronica Squinzi et son frère, Marco, dirigent conjointement l'entreprise. La première coiffe en particulier les finances et la stratégie tandis que le second, ingénieur chimiste, a la charge de la R&D.

On n'a pas demandé aux intéressés si cette répartition des tâches était garante d'un bon équilibre en matière de gouvernance mais on n'en est sûrement pas très loin. Y a-t-il un autre secret de cette belle réussite ? « *Veronica et Marco sont là le matin à 8 heures et repartent à 20 heures* », souligne au passage un proche. On l'aura compris, quand Les Hénokiens se réunissent, la valeur travail est unanimement partagée.

S'affranchir des susceptibilités personnelles

Dans la majorité des cas, les intéressés se disent dépositaires d'un héritage qui les dépasse un peu et dont ils savent qu'ils n'ont pas le droit de le dilapider. Sachant que l'ouvrage peut virer au sacerdoce. Toutes les personnes interrogées reconnaissent qu'elles ont grandi en entendant parler de l'entreprise familiale matin, midi et soir. Cela peut engendrer de la lassitude mais aussi procurer des convictions quant à l'importance pour la société de continuer à tenir son rang.

Au passage, ces entreprises qui refusent de vendre depuis 200 ans sont celles aussi qui savent le mieux gérer les affects, c'est-à-dire faire des choix professionnels capables de s'affranchir des susceptibilités personnelles. À

Milan, le belge Pollet, dédié au nettoyage industriel a toujours su faire la part des choses : « *La volonté est qu'une seule personne de la famille ait le contrôle des affaires, du moins sur le plan opérationnel . Cela requiert d'être pédagogue car certains peuvent se sentir à l'écart au prétexte qu'ils auraient aimé prendre des responsabilités. »*

Smartphone

Ces entreprises au modèle immuable se caractérisent par leur capacité à encaisser le choc des générations. « *Aujourd'hui, on dirige avec son smartphone »* , reconnaît une personne un peu chue sans s'en émouvoir. Celle-ci a travaillé plusieurs années pour Viellard Migeon & Cie (VMC), un ancien maître de forge basé à Belfort (Territoire de Belfort), qui produit désormais des pièces aussi bien pour l'automobile que pour l'aéronautique. La formule est révélatrice des nouveaux modes de management tels qu'ils peuvent être perçus par des seniors. « *Attention, je ne dis pas que c'est bien ou mal, cela correspond juste à un changement d'époque. J'appartiens à une génération où lorsque je négociais la fabrication de gros volumes de boulons par exemple, on topait dans la main en guise de signature : mon interlocuteur avait besoin d'être livré rapidement et si j'attendais qu'il m'envoie les bons de commande, nous y serions toujours ! »*

Système D ou pas, ces entreprises qui creusent résolument le sillon familial n'ont pas tenu la technologie à la lisière pour préserver une certaine ancestralité. « *Nos entreprises s'inscrivent dans le temps en utilisant l'innovation comme modèle de changement et comme levier de croissance* », insiste François Saint Bris, le président du Clos Lucé. Un double impératif si l'on veut encore traverser les siècles.