

Quand la marque se confond avec le nom des dirigeants

Les entreprises éponymiques ont un mode de management spécifique, avec ses atouts et ses faiblesses.



La marque éponymique, vecteur de confiance entre le producteur, le produit et le consommateur

L'engagement total du fondateur de l'entreprise se traduit souvent par le choix d'une raison sociale correspondant à son nom patronymique. Cette pratique était particulièrement répandue au XIX^e siècle, à l'époque des grandes aventures industrielles. Il en découle un lien de confiance fort entre le dirigeant, l'entreprise dont son nom constitue la raison sociale, ses produits – portant une marque également dérivée du nom du dirigeant –, et le public. Les valeurs insufflées par le fondateur se retrouvent dans la culture d'entreprise et l'image des produits. De nombreuses sociétés françaises (Peugeot, Michelin, JC Decaux, Pernod Ricard, ...) et étrangères (Schweppes, Ferrari, Gillette, Benetton, ...) illustrent ce choix.

Une consubstantialité qui peut s'avérer problématique

Cette cohérence fusionnelle n'est pas sans risques et inconvénients : le temps passant, les fondateurs porteurs du nom passent le relais, parfois à d'autres membres de la famille, parfois à des tiers. Le lien entre les porteurs du nom patronymique et la marque se distendent, ce qui peut occasionner des difficultés majeures. Récemment, lors du scandale alimentaire concernant la distribution de viande, l'entreprise Spanghero s'est trouvée sous les feux des projecteurs. La famille Spanghero, qui n'avait plus de lien avec l'entreprise éponymique, vendue à une coopérative béarnaise, a tenu à le faire savoir par un communiqué de presse¹ : « *La famille Spanghero n'est plus aux commandes de la société éponyme de Castelnaudary, dont elle a cédé le contrôle en avril*

*Conseil en propriété industrielle, Fidal Innovation, membre de la Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle.



2009 ». Lorsque Laetitia Scherrer, mannequin et créatrice de mode, a voulu développer des vêtements sous son nom patronymique, elle s'est heurtée au groupe japonais Seibu, acquéreur de l'entreprise éponymique créée par son père, le créateur de haute couture Jean-Louis Scherrer. De telles situations ont donné lieu à de nombreux conflits, et la CJCE² s'est d'ailleurs prononcée en 2006, en considérant que le départ du fondateur éponyme ou de ses héritiers n'était pas de nature à démontrer un cas de tromperie effectif ou un risque suffisamment grave de tromperie du consommateur pouvant justifier la déchéance ou son caractère déceptif.

Management des sociétés éponymes

Le lien étroit entre la marque et la direction de l'entreprise se traduit bien sûr par un mode caractéristique de management des sociétés éponymes. Bernard Logié³, président de l'association Éponymes a visité de nombreuses entreprises dont il a pu vérifier les performances : « *Beaucoup*

le transmettre à la génération suivante », estime Bruno Bizalion⁴, président du label des Entreprises Familiales Centenaires (EFC). Si le temps est leur allié, cela ne signifie pas pour autant que ces entreprises sont figées.

Management de l'innovation dans les entreprises éponymes

Ces entreprises sont innovantes par la culture de leurs dirigeants, animés souvent par un tempérament « *d'insatisfaction constructive permanente* » : ils ne se contentent pas de leur succès du moment, et cherchent en permanence à dépasser leurs propres performances. L'étude réalisée en 2012 par les EFC montre que ces entreprises savent s'adapter, de façon remarquable, à leur environnement, puisque 92 % d'entre elles ont vu leur activité évoluer ; en particulier par

L'étude réalisée en 2012 par les EFC montre que ces entreprises savent s'adapter, de façon remarquable, à leur environnement, puisque 92 % d'entre elles ont vu leur activité évoluer

d'entreprises éponymiques sont des entreprises familiales, de fait ; et on retrouve dans ces entreprises les qualités de gestion qui caractérisent les entreprises familiales : vision à long terme, prudence des investissements, stabilité du capital, et son corollaire, stabilité du management. Mais, parce que leur nom les expose davantage, ces qualités se trouvent accentuées dans les entreprises éponymiques. Pourquoi ? Parce que donner son nom à son entreprise, et parfois à la marque de ses produits, cela engage à un certain nombre de responsabilités : quand votre nom est apposé sur un pneu, une boîte de conserve, un stylo ou un avion, vous êtes connu, certes ; mais en tant que dirigeant, vous êtes nécessairement plus engagé, plus impliqué, plus responsable qu'un autre. » Ces sociétés, dont les capitaux sont souvent restés familiaux, présentent généralement un modèle économique très original, avec des performances économiques supérieures à la moyenne, et un très fort ancrage territorial. (80 % d'entre elles sont situées hors Île-de-France). Ces vieilles pousses ont des points communs. « *Leurs dirigeants se sentent davantage dépositaires que propriétaires. Ils ont à cœur de développer l'édifice construit par leurs aïeux pour*

l'intégration des avancées technologiques. Selon un dirigeant EFC, « *une entreprise ancienne n'a pas vocation à être moins innovante qu'une autre. Au contraire elle se doit d'être plus performante* ». L'innovation est souvent rattachée aux start-up technologiques, au secteur des télécommunications ou des biotechnologies : on leur accorde d'ailleurs un statut privilégié par le régime de la J.E.I. (Jeune Entreprise Innovante)

Les « vieilles entreprises innovantes »

L'entreprise traditionnelle est souvent perçue comme ancrée dans son passé, et peu adaptée aux évolutions du monde moderne, ou bien encore associée au secteur du luxe (cosmétique, maroquinerie, bijouterie, mode, ...). C'est méconnaître la réalité de ces entreprises, dont beaucoup allient un savoir-faire historique à une démarche d'innovation qui leur permet d'affronter avec succès la concurrence mondiale. Citons des entreprises éponymiques comme :

- **Babolat**, créée en 1875, innovant dans les matériaux pour les cadres de raquettes et les cordages, et l'intégration de capteurs issus des laboratoires du CEA pour fournir des informations en temps réel sur la dynamique du joueur. Cette société, dirigée par l'arrière-petit-fils du fondateur, est leader mondial dans le cordage et les raquettes et sixième sur le marché des chaussures de sport.

- **Cousin Biotech**, créée en 1848, compte 160 ans d'expérience dans le domaine des textiles techniques et consacre 12 % de ses effectifs à la R&D. Elle a su s'adapter à son environnement et se développer pour devenir un acteur reconnu mondialement dans le domaine médical et plus spécifiquement de la chirurgie.
- **Haemmerlin**, créée en 1867, leader mondial de la brouette, fabrique en Alsace un million de produits par an, et exporte 45 % de sa production dans 40 pays.
- **Magyar**, société familiale créée en 1945, à Poligny, par Georges Magyar, s'est d'abord consacré à la fabrication de matériel pour l'industrie alimentaire avant de devenir, aujourd'hui, un leader européen des transports de liquides par route, rail ou mer.
- **Rostaing**, société fondée en 1789, qui était à l'origine un fabricant de semelles, est aujourd'hui le leader français des gants techniques.

Les voies de progression

Pourtant, ces sociétés souffrent parfois de deux handicaps. Le premier est un déficit d'ingénieurs et de scientifiques. Le personnel acquiert généralement l'expérience au fil de l'eau, mais manque d'accès à des connaissances théoriques, qui peuvent être nécessaires pour intégrer de nouvelles avancées des sciences et techniques. Par ailleurs, beaucoup de ces sociétés sont réservées par rapport à l'intérêt de participer à l'écosystème institutionnel de l'innovation, perçu comme trop technocratique, consommateur de temps et d'énergie et mal préparé à prendre en compte les réalités industrielles. Le second handicap est une maîtrise imparfaite du management de projets. Les projets d'innovation sont souvent menés de manière empirique



Il ne s'agit là que d'un petit échantillon de ce tissu d'entreprises familiales discrètes mais performantes, dont la marque est aussi le nom de la famille fondatrice, et souvent encore dirigeante.

L'audace créative des sociétés éponymiques

Ces entreprises sont souvent conscientes de la nécessité de professionnaliser leur management de l'innovation et de la propriété intellectuelle. L'engagement d'un projet d'innovation résulte généralement d'une intuition du dirigeant. Compte tenu de son engagement total, il a une légitimité incontestable à prendre le risque d'innover. Sa conviction, conjuguée généralement à une longue expérience et une connaissance parfois multi-générationnelle de son domaine d'activité, l'emporte sur le « principe de précaution » mal compris, qui trop souvent inhibe l'audace créatrice. Il fallait oser passer de la transformation de boyaux de veaux pour les cordes d'instruments de musique au cordage de raquettes de tennis, ou du textile vestimentaire aux implants souples pour la chirurgie. Mais c'est ce qui a assuré la survie et le développement des sociétés Babolat et Cousin Biotech.

et intuitive, ce qui assure une grande flexibilité et capacité d'adaptation. Toutefois, il est difficile aujourd'hui de mener à bien des projets de manière professionnelle sans intégrer l'analyse des brevets existants, pour éviter de se fourvoyer dans une impasse juridique ou de prendre des risques inconsidérés, voire de « réinventer la roue ». Pour tirer pleinement profit des bases solides construites sur la confiance acquise par la marque – légitimée par l'implication de la famille dirigeante qui s'est engagée jusqu'à lier son nom patronymique à la désignation des produits et services qu'elle fournit –, ces entreprises s'organisent pour intégrer les bonnes pratiques en matière de conduite de projets d'innovation et de rationalisation de leur stratégie de propriété industrielle. C'est un nouveau challenge, qui n'est généralement pas pour déplaire à des entreprises qui ont connu beaucoup de changements dans leur histoire, et qui est au contraire motivant pour ces dirigeants d'entreprises éponymiques qui sont stimulés par de nouveaux défis. ■

1 - Midi Libre du 11 février 2013.
 2 - CJCE, aff. C-259/04, Élisabeth Florence Emanuel c/ Continental Shelf, 30 mars 2006.
 3 - Revue Histoire d'entreprises n° 3, juillet 2007.
 4 - « Centenaires, mais agiles et rentables », Les Échos, 28 mars 2013.