

A savoir

Combinaison subtile

Le secret repose sur l'équilibre entre vision à long terme, discipline financière, gouvernance rigoureuse et aptitude à se réinventer.

Indépendance

Ne pas être coté en bourse, comme la Banque Pictet, offre l'indépendance nécessaire pour se concentrer sur des objectifs au long cours.

Proximité

L'ancrage régional reste un facteur clé de réussite. Il renforce l'esprit de cohésion et confère souplesse et rapidité de décision.

En Suisse, rares sont **les sociétés familiales centenaires**. Leur longévité repose sur la transmission des valeurs, l'ancrage local et une capacité à se réinventer. Zoom sur quelques cas emblématiques. Texte **William Türler** - Photo **Thierry Porchet**

Lorsque les familles font durer les entreprises

Dans une économie dominée par la croissance rapide et la pression du court terme, la longévité des entreprises est devenue une exception. Très peu franchissent le cap des 100 ans, et encore moins le font tout en restant entre les mains de la famille fondatrice. Ces sociétés centenaires ont pourtant traversé guerres, crises économiques, ruptures technologiques et changements de générations sans perdre leur identité. Leur secret ne tient ni à la chance ni à la nostalgie, mais à une combinaison subtile de vision à long terme, de prudence financière, de gouvernance rigoureuse et de capacité à se réinventer sans se trahir.

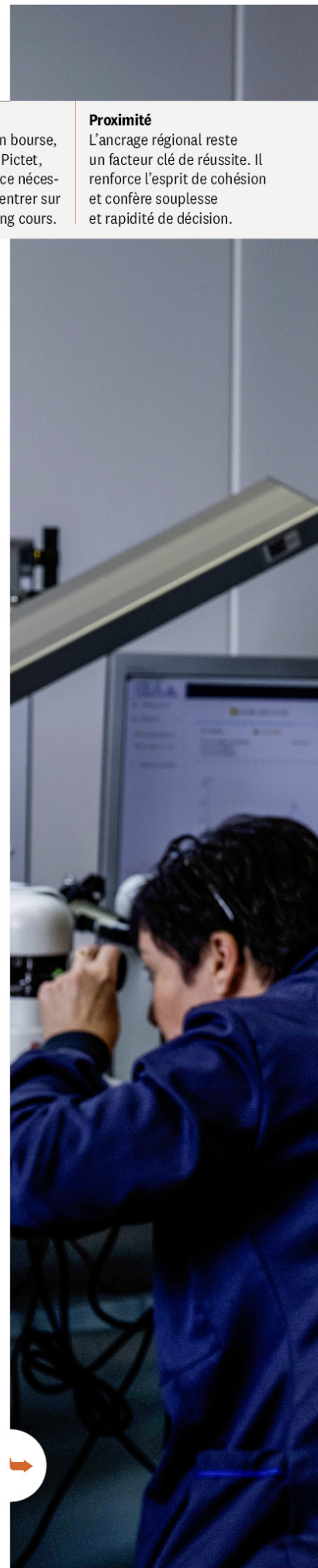
«Beaucoup d'entre elles donnent la priorité aux collaborateurs et mettent en avant des valeurs telles que la transmission des savoirs, complète Frédéric Tissot, directeur du programme EY Entrepreneur Of The Year en Suisse. L'ancrage régional reste un facteur clé, de même que l'orientation internationale lorsque cela a du sens.»

Implantée dans la vallée de Joux (VD) depuis 1901, la société Dubois Dépraz, experte en mouvements de précision, en est aujourd'hui à sa cinquième génération. «Notre longévité repose sur notre passion pour la mécanique horlogère, combinée à notre capacité à concevoir nos propres produits et à développer l'outil industriel pour les fabriquer», explique le CEO, Raphaël Ackermann.

LE DÉFI MAJEUR DU QUARTZ

Dans les années 1960, à l'époque de la troisième génération, la famille Dubois a racheté la part de la famille Dépraz. La raison sociale a toutefois été conservée, portée par une notoriété internationale acquise très tôt. Dès la décennie suivante, la crise du quartz a représenté un défi majeur, obligeant l'entreprise à se diversifier, notamment dans l'aéronautique et le ferroviaire, afin de maintenir son outil industriel. Malgré les convoitises, elle a toujours privilégié son indépendance, son modèle économique reposant sur un équilibre délicat avec ses clients principaux.

Employant aujourd'hui 350 personnes, la société opère comme fournisseur et sous-traitant pour une dizaine de clients, dont plusieurs acteurs du top 10 horloger, qui représentent





Autonomie

Pour Raphaël Ackermann, CEO de Dubois Dépraz, la longévité de la société horlogère de précision tient notamment à sa capacité à concevoir ses propres produits et à développer l'outil industriel pour les fabriquer.





Au moins trois générations

Le nombre exact d'entreprises familiales centenaires en Suisse reste inconnu, seules des estimations provenant de sources diverses sont disponibles. Depuis 2012, le programme **EY Entrepreneur Of The Year Switzerland** inclut une catégorie dédiée aux entreprises familiales. Pour y être admissibles, ces sociétés doivent être dirigées par la même famille depuis au moins trois générations. A ce jour, environ 80 entreprises ont participé à ce prix dans cette catégorie et la moitié d'entre elles ont plus de 100 ans.

80% de son chiffre d'affaires. La présence locale de ses administrateurs renforce l'esprit de cohésion, permettant à Dubois Dépraz de transmettre ses valeurs d'une génération à l'autre. En outre, la structure familiale confère souplesse et rapidité de décision, le conseil d'administration pouvant se réunir sous 48 heures en cas d'urgence.

Face aux difficultés récentes du secteur, elle a pu éviter le chômage l'année dernière et a même racheté une petite entreprise complémentaire dans le canton de Neuchâtel. «La société a toujours été gérée avec prudence, se finançant par elle-même, ce qui lui confère une capacité d'adaptation aux périodes difficiles», précise Raphaël Ackermann. Toutefois, face à des perspectives de croissance limitées, elle prévoit de recourir cette année au chômage partiel.

OUVERTURE À L'EXTERNE

En matière de longévité, la Banque Pictet se distingue particulièrement, puisque neuf générations de la famille fondatrice se sont succédé à la tête de la société depuis sa création à Genève en 1805. Afin de ne pas tomber dans les pièges de ce type d'entreprise, le modèle de gouvernance et de succession développé par la banque ne se limite pas à la parenté ou aux relations proches. «Si, au XIX^e siècle, les associés étaient principalement issus du réseau familial genevois, ce modèle s'est progressivement élargi pour inclure des talents internes et externes», note Jean-Claude Erne, responsable de Pictet Wealth Management pour la Suisse romande.

Ce mouvement d'ouverture et de diversification, que Frédéric Tissot cite en général parmi les facteurs clés de succès, s'est accéléré ces dernières années avec l'arrivée de personnalités extérieures aux familles traditionnelles genevoises, comme Sven Holstenson, Elif Aktug ou Raymond Sagayam. «Les décisions au sein du collège sont prises par consensus, garantissant une gouvernance harmonieuse et une vision commune pour l'avenir du groupe, poursuit Jean-Claude Erne. Ce modèle hybride, à la fois familial et ouvert, assure une stabilité et une continuité remarquables.»

La gouvernance de la banque se distingue par un faible taux de rotation parmi les associés, avec une durée moyenne de vingt ans. Cet engagement à long terme favorise la continuité dans la gestion. Par ailleurs, l'équilibre générationnel au sein du collège, souvent composé

de trois générations, permet un renouvellement constant des idées et une adaptation aux évolutions du marché. Le système de prise de décision par consensus, supervisé par l'associé senior en tant que *primus inter pares*, garantit une gestion cohérente et évite les divisions internes. «Cette approche assure que la banque reste fidèle à ses valeurs tout en se réinventant face aux évolutions sociales, géopolitiques et financières», ajoute Jean-Claude Erne.

De plus, en tant que partenariat détenu et dirigé par ses associés, Pictet n'est pas coté en bourse, ce qui lui permet de se concentrer sur des objectifs à long terme. «Cette indépendance garantit une gestion prudente, des décisions alignées sur les intérêts des clients et une stabilité qui traverse les cycles économiques, loin des pressions des actionnaires externes», conclut-il.

LE CHOIX DU TERROIR

Dans un tout autre secteur, la boulangerie Hofmann est active à Reconvilier, dans le Jura bernois, depuis 1882 et quatre générations. Elle a notamment dû surmonter une faillite dans les années 1920, à la suite d'une caution douteuse. «Par chance, mon grand-père Georges, âgé d'un peu plus de 20 ans à l'époque, a su trouver les ressources nécessaires auprès d'un moulin pour racheter et sauver l'entreprise», explique le responsable actuel, Olivier Hofmann.

Parmi les autres obstacles qu'il a lui-même dû affronter figurent le covid, la fermeture de la Coop voisine, le démantèlement de la fonderie Boillat et l'ouverture de la Transjurane (l'autoroute A16), qui a réduit de moitié le flux devant la boulangerie. «Ces événements nous ont poussés à opter pour une entreprise plus locale, enracinée dans le terroir», dit-il. Aujourd'hui, la société travaille principalement avec des acteurs locaux, produit sa propre farine en filière courte et supprime les intermédiaires pour relier directement l'agriculteur et la boulangerie.

Malgré leur diversité de secteurs et de stratégies, ces entreprises centenaires partagent une vision commune: préserver leur identité tout en s'adaptant aux changements et en transmettant leurs valeurs au fil des générations. Qu'il s'agisse de rapidité dans la décision, de prudence financière, de gouvernance innovante ou de liens étroits avec le territoire, leur longévité repose sur un savant équilibre entre tradition et ouverture au monde. Ces modèles montrent que, même dans un environnement économique volatil, la pérennité est possible lorsque l'humain et la vision à long terme restent au cœur des choix stratégiques.



Quand les familles passent le relais

Beaucoup d'entreprises familiales choisissent de passer le relais pour des raisons diverses: absence de relève, besoin de capitaux, complexité croissante de la gestion, volonté de sécuriser un patrimoine, etc. Les exemples sont nombreux.

On peut citer, notamment, **l'hôtel Beau-Rivage à Genève**, repris en 2021 par une famille espagnole, ou **le chocolatier fribourgeois Villars**, qui a changé de mains plusieurs fois depuis 1985.