

# Comment poursuivre sa croissance quand on est leader mondial ?

par

■ **Olivier Schiller** ■

Président de Septodont

## En bref

Fondé en 1932, le laboratoire Septodont a développé une large gamme de produits destinés aux chirurgiens-dentistes. Au cours des quinze dernières années, Septodont s'est imposé comme le leader mondial des anesthésiques dentaires. Aujourd'hui, l'entreprise fournit les dentistes de plus de cent cinquante pays, avec une capacité annuelle de cinq cent millions de cartouches, soit plus de la moitié de la production mondiale. Pour poursuivre sa croissance, plusieurs axes stratégiques de développement ont été adoptés : une meilleure pénétration dans les pays émergents, un élargissement de la gamme dans le secteur dentaire, une diversification en dehors du secteur dentaire en s'appuyant sur les compétences clés de l'entreprise, notamment en matière d'injectables.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> octobre 2015) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma<sup>2</sup> • IDRH • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Septodont est une entreprise familiale dédiée au développement, à la fabrication et à la distribution de produits dentaires, à la fois médicaments et dispositifs médicaux. Les trois quarts de notre activité concernent le contrôle de la douleur, notamment à travers les anesthésiques. Chaque seconde, quinze anesthésies dentaires sont pratiquées dans le monde à l'aide de nos produits.

### Le choix d'un marché de niche

L'entreprise a été fondée en 1932 par mon grand-père dans un appartement situé au 29, rue des Petites Écuries, dans le 10<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Mon grand-père, docteur en physique, avait travaillé auparavant pour de grands groupes pharmaceutiques et avait constaté qu'il existait assez peu de produits spécifiques au secteur dentaire. Il a créé cette société pour tenter de prendre une position importante sur un marché de niche plutôt que d'être un acteur parmi d'autres sur un marché plus large.

Peu à peu, l'entreprise a grandi et a fini par occuper l'ensemble de l'immeuble. À la fin des années 1970, celui-ci était devenu trop étroit. Mon père a pris la décision de déménager à Saint-Maur-des-Fossés, dans le Val-de-Marne, sur un site adapté à notre activité et proche d'une gare RER, ce qui le rendait accessible pour les salariés.

### L'aventure américaine

Mon père a toujours eu pour objectif que l'entreprise soit présente dans tous les pays du monde, même si les volumes et les parts de marché n'étaient pas partout les mêmes. Dans les années 1980, il a réussi à passer à travers les arcanes de la redoutable FDA (*Food and Drug Administration*) et à mettre en place des structures de distribution pour exporter nos produits aux États-Unis. Mais ces structures coûtaient très cher, les prix de vente étaient très bas et nous vendions à perte.

#### *Une joint-venture à 50-50*

En 1990, nous avons eu l'opportunité d'acheter 50 % d'une entreprise pharmaceutique canadienne, Novocol. Nous avons saisi cette opportunité dans l'espoir de bénéficier de synergies avec notre partenaire, un important distributeur de produits dentaires.

Nous avons monté une joint-venture à 50-50 qui nous a permis de connaître, pendant une dizaine d'années, une croissance modérée. Le dispositif semblait à peu près fonctionner mais les modalités de prise de décision étaient complexes et personne n'assumait véritablement de leadership. Nous comptions sur notre partenaire, qui venait de s'introduire au Nasdaq (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*), pour s'assurer que tout allait bien, et notre partenaire comptait sur nous, en tant que spécialistes des injectables, pour veiller au bon fonctionnement de l'usine. En réalité, personne ne faisait vraiment de suivi. Par ailleurs, nous nous sommes rendu compte que le patron de Novocol avait une attitude très "politique" et, cherchant sans doute à diviser pour régner, assurait à chacun des deux partenaires qu'il veillait tout particulièrement sur ses intérêts plutôt que sur ceux de l'autre, ce qui créait des suspicions à chaque prise de décision.

#### *Une inspection catastrophique par la FDA*

En 1998, Novocol a fait l'objet d'une inspection par la FDA et la stérilité des produits a été mise en doute. Comme le veulent les principes de contrôle qualité, à la fin de chaque série, on injecte le produit dans une boîte de Petri et on vérifie qu'aucune bactérie ne s'y développe. En l'occurrence, il arrivait que des germes apparaissent, mais le président de Novocol prétendait qu'ils étaient liés à une erreur de manipulation. Comme preuve, il renouvelait l'opération avec une autre cartouche de la même série et montrait qu'il ne se produisait rien. En réalité,

il n'y avait aucune raison pour qu'un lot soit homogène et il était parfaitement possible qu'une partie seulement des cartouches soit contaminée.

Comme il refusait de reconnaître les dysfonctionnements de l'entreprise et de coopérer avec la FDA, les inspecteurs ont annoncé qu'ils allaient donner ordre aux garde-frontières d'interdire l'entrée des produits de Novocol sur le marché américain et que nous avions le choix entre deux possibilités: soit organiser le rappel des produits, soit laisser la FDA s'en charger elle-même.

Le résultat a été catastrophique: la joint-venture était mise en situation de faillite virtuelle et nous avons dû fortement mobiliser les usines françaises de Septodont pour pouvoir continuer à livrer les produits et ne pas perdre les clients. Quant à notre partenaire, il se retrouvait dans une situation délicate, car il s'était introduit en Bourse et la valeur de la société avait connu une forte chute.

### *Le rachat par Septodont*

Cet incident nous a permis de devenir pleinement propriétaire de Novocol, la valeur de la société ayant fortement diminuée et notre partenaire ayant décidé de se consacrer entièrement à la distribution. Nous avons ainsi acheté les 50 % qui appartenaient à notre partenaire, avec un paiement sur une longue période compatible avec notre situation financière.

Nous avons remplacé la majorité du management, puis demandé à rencontrer la FDA et reconnu toutes les erreurs de Novocol. Nous avons proposé de mettre en place au Canada le même système de stérilisation terminale que dans nos usines françaises: même s'il arrive qu'une cartouche sur un million soit contaminée, ce dispositif tue les germes avant la mise en vente des produits. La FDA, voyant que nous étions prêts à coopérer, a facilité notre redémarrage aux États-Unis.

### *Un nouvel anesthésique aux États-Unis*

En 2000, nous avons lancé un nouvel anesthésique dentaire aux États-Unis, ce qui est une prouesse car très peu de nouvelles molécules sont agréées chaque année par la FDA, et il est encore plus rare qu'elles soient portées par une petite entreprise comme la nôtre.

Cette molécule, l'articaine, est dominante en Europe mais elle n'avait jamais été introduite aux États-Unis. Elle agit plus rapidement que les autres molécules, ce qui fait gagner aux dentistes deux ou trois minutes par patient. Elle a également un meilleur pouvoir de diffusion dans les tissus, améliorant le confort pour les patients. Sous la marque Septocaïne, ce produit est devenu leader de tous les consommables dentaires commercialisés aux États-Unis.

### *Les contrats de fabrication OEM*

En 2003, nous avons redressé la société mais il était indispensable d'investir à nouveau, car, malgré l'unité de stérilisation terminale et quelques autres améliorations, l'usine canadienne avait encore besoin d'être modernisée. Or, le chiffre d'affaires que nous dégagions à l'époque ne nous permettait pas de faire face à un emprunt.

À l'occasion d'une conférence, j'ai rencontré le patron d'une filiale de Kodak qui opérait dans le secteur dentaire. Il s'est montré très intéressé par l'articaine et a proposé de nous sous-traiter la fabrication de tous leurs anesthésiques. Ce type de contrat, dit OEM (*Original Equipment Manufacturer*), nous ouvrait un marché beaucoup plus important, grâce auquel nous avons pu lancer les travaux de modernisation de l'usine canadienne. Cela ne s'est pas fait sans mal car, alors que les emprunts étaient déjà souscrits, mon interlocuteur m'a annoncé que la stratégie de Kodak avait changé et que l'activité dentaire allait probablement être vendue. Nous étions à nouveau au bord de la faillite! Six mois plus tard, heureusement, Kodak avait à nouveau changé d'avis et l'opération a pu se faire.

Après ce premier partenariat, de nombreux autres contrats OEM ont suivi. Aujourd'hui, nous sommes leader sur le marché américain des anesthésiques, soit à travers notre propre marque, soit à travers les marques partenaires. Le chiffre d'affaires de Novocol est passé de 20 millions de dollars en 1998 à 120 millions l'an dernier. Cette forte croissance nous a permis d'investir, au total, 75 millions de dollars dans notre usine canadienne.

## *Les leçons de l'histoire*

Je retiens deux leçons de cette aventure américaine. La première est qu'il est très compliqué de gérer une joint-venture à 50-50. Il vaut presque mieux ne détenir que 49% des parts! La deuxième est que la frontière entre réussite et échec est très ténue. Rétrospectivement, cela paraît une belle histoire, mais les choses auraient pu très mal tourner. La chance a joué un rôle déterminant.

## **Septodont aujourd'hui**

Aujourd'hui, Septodont emploie 1 300 personnes, dont 600 en France. Son chiffre d'affaires est passé de 60 millions d'euros en 2009 à 238 millions d'euros attendus pour 2015. Notre marché se développe globalement de 7% par an, ce qui est assez confortable.

### *Une présence mondiale*

Nous disposons de sept unités de production, implantées en France, aux États-Unis, au Canada, en Inde et au Brésil. À Saint-Maur-des-Fossés et dans notre usine du Canada, nous fabriquons des anesthésiques; à Mazamet, des injectables recouvrant l'ensemble des molécules et des dosages utilisés par les dentistes; à Louisville, dans le Colorado, des produits de restauration et de blanchiment des dents; au Brésil, des accessoires pour la restauration; en Inde, des amalgames et des anesthésiques destinés au marché local.

Nos produits sont agréés par les autorités de santé de cent cinquante pays et nous avons coutume d'expliquer à nos clients que la qualité Septodont correspond à la somme des *requirements* (exigences) de tous ces pays...

Nous sommes désormais présents commercialement sur les cinq continents, soit par l'intermédiaire de distributeurs, soit à travers des filiales. Dans les pays où nos distributeurs nous permettent d'obtenir une pénétration suffisante, nous conservons cette configuration. À défaut, nous créons notre propre filiale.

L'Amérique du Nord représente 48% de notre chiffre d'affaires, contre 34% pour l'Europe, 8% pour la zone Moyen-Orient/Afrique, 7% pour l'Asie Pacifique, 3% pour l'Amérique Latine. Le fait que nous soyons présents principalement en Amérique du Nord et en Europe est assez représentatif de la situation actuelle du marché dentaire mondial. En revanche, c'est dans les pays émergents que nous connaissons la plus forte croissance.

### *La concurrence*

Le marché des produits dentaires est assez fragmenté et comprend environ sept cents acteurs, dont les principaux sont 3M ESPE, une filiale de 3M particulièrement performante sur toutes les colles destinées aux prothèses; Dentsply, une société exclusivement consacrée aux produits dentaires; Danaher Corporation, une entreprise canadienne; Sanofi, dont une partie très marginale des activités est consacrée au secteur dentaire; et enfin GC, une société familiale japonaise assez similaire à la nôtre.

### *Recherche et innovation*

Nous disposons de quatre centres de recherche et développement (R&D), implantés en France, aux États-Unis, au Canada et au Brésil. Nous consacrons 6% de notre chiffre d'affaires à la R&D. Nous nous sommes dotés de plateformes technologiques correspondant à nos différents segments: anesthésiques, systèmes d'injection, produits de restauration, chirurgie dentaire, etc. Nous avons conclu des partenariats avec une trentaine de centres de recherche dans le monde et avec une dizaine de laboratoires privés.

Ces dernières années, nous avons lancé de nouveaux produits de restauration dentaire en matériaux composites, en particulier Biodentine, un produit bioactif qui permet de régénérer la dentine. Nous avons également mis en vente aux États-Unis un médicament permettant d'annuler l'effet de l'anesthésie une fois que vous êtes sorti du cabinet dentaire. La sensation de "gueule de bois" liée à l'anesthésie peut en effet être très désagréable, voire dangereuse pour les enfants et les personnes handicapées ou âgées, chez qui elle peut entraîner des morsures assez graves.

## *L'organigramme*

Mon père, Henri Schiller, est président du conseil de surveillance, et je suis président du directoire. Le comité exécutif comprend six autres personnes chargées des grandes fonctions de l'entreprise (opérations, production, R&D, etc.) et du suivi de nos trois zones commerciales (Amériques; Europe, Moyen-Orient, Afrique; Asie Pacifique).

## *Les valeurs de l'entreprise*

En tête de nos valeurs figurent l'éthique et la transparence, cette notion étant particulièrement importante dans la fabrication de produits destinés à la santé. Vient ensuite le service apporté à nos clients (distributeurs, dentistes et patients), puis, le respect et le développement de nos équipes, préoccupation généralement centrale dans les entreprises familiales. Notre quatrième valeur recouvre l'excellence et la performance, indispensables pour permettre les investissements que requiert notre activité. La dernière concerne l'innovation et la qualité, également cruciales dans le secteur de la santé.

## **Trois axes stratégiques**

Notre objectif pour 2018 est d'atteindre un chiffre d'affaires de 265 millions d'euros. Nous sommes assez confiants sur notre capacité à y parvenir, dans la mesure où notre chiffre d'affaires pour 2015 devrait déjà s'élever à 238 millions d'euros.

### *Une meilleure pénétration dans les pays émergents*

Pour continuer à nous développer, notre premier axe stratégique est d'assurer une meilleure pénétration en Inde et en Chine. En Chine, seulement 20% des habitants ont accès à des soins dentaires. Proportionnellement, c'est peu, mais cela représente 200 millions de personnes, et à raison de trente-deux dents par individu, cela en fait beaucoup à soigner...

En revanche, nous ne pouvons pas espérer vendre en Inde ou en Chine les mêmes produits qu'en Europe ou aux États-Unis. En Inde, les personnes n'ont que quelques euros à dépenser lorsqu'elles vont chez le dentiste. Nous devons donc concevoir des produits spécifiques avec, par exemple, des packagings contenant plusieurs doses plutôt que des conditionnements de type usage unique, qui sont généralement la règle en Europe et en Amérique du Nord.

### *L'élargissement des activités dentaires*

Notre deuxième axe concerne l'élargissement de nos activités dentaires au-delà du contrôle de la douleur, domaine dans lequel nous sommes leader mondial mais qui ne représente que 5% des besoins des dentistes. Nous devons attaquer les 95% restant en sélectionnant les segments sur lesquels nous souhaitons être vraiment actifs.

### *La diversification*

Notre troisième axe consiste à nous appuyer sur nos compétences clés pour nous développer en dehors de notre marché actuel. Ainsi, notre capacité à remplir des cartouches stériles en respectant les Bonnes pratiques de fabrication (BPF) et à obtenir les enregistrements correspondants des autorités de santé nous offre de grandes perspectives. Nous proposons nos services à des partenaires cherchant à sous-traiter le développement et la fabrication de leurs injectables, et nous mettons également au point nos propres produits visant le marché médical non dentaire.

Compte tenu de la taille et de la diversité des marchés qui s'ouvrent à nous, nous faisons le pari qu'à moyen ou long terme, nous réaliserons la plus grande partie de notre chiffre d'affaires en dehors du secteur dentaire.

## Les clients

**Un intervenant:** *Souvent, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises en position de leadership mondial opèrent dans le B to B (Business to Business). Votre activité, au contraire, semble relever du B to C (Business to Consumer), car il doit exister des millions de dentistes dans le monde. Comment vous adressez-vous à eux? Votre marque est-elle tellement connue et vos produits tellement incontournables que vous n'avez plus besoin de faire de publicité?*

**Olivier Schiller:** Il existe effectivement environ un million de dentistes dans le monde. Traditionnellement, quand on passe par des distributeurs pour vendre ses produits, il faut combiner deux types d'action. D'une part, le *push*, qui consiste à mettre à la disposition des distributeurs tous les moyens permettant de faire la promotion des produits (notamment des sites Internet où ils peuvent télécharger les outils dont ils ont besoin); d'autre part, le *pull*, qui tend à faire naître le besoin au niveau du client final. Nous n'avons pas les moyens de visiter chaque dentiste, mais nous pouvons atteindre les leaders d'opinion, notamment dans les universités. Nous essayons aussi de mobiliser le client final, c'est-à-dire le patient, par exemple en diffusant de la publicité pour notre produit "anti gueule de bois" dans les revues que l'on trouve à bord des avions aux États-Unis et en suggérant aux lecteurs de demander ce produit à leur dentiste.

**Int.:** *J'ai un très bon dentiste, pourtant il ne m'a jamais proposé ce produit.*

**O. S.:** Il n'existe pas encore en France...

## Les concurrents

**Int.:** *En France, le marché du médicament est très règlementé. Est-ce le cas également dans les autres pays?*

**O. S.:** Une différence importante entre nos produits et les autres médicaments est que nos produits ne sont généralement pas remboursés, sauf parfois les anesthésiques. Lorsque c'est le cas, la pression induite sur les prix est telle que nous envisageons de nous retirer des pays en question. En effet, nous sommes alors mis en concurrence avec des producteurs locaux, qui ne sont pas soumis aux mêmes contraintes de normes européennes et d'agrèments FDA que nous.

**Int.:** *Comment expliquez-vous que vous n'ayez aucun concurrent sérieux au plan mondial?*

**O. S.:** Nous avons des concurrents, comme Sanofi, mais celui-ci est présent essentiellement sur les marchés germanophones (Allemagne, Autriche, Suisse) et un peu au Canada. L'activité dentaire est tellement marginale pour Sanofi qu'un jour, alors que j'expliquais au PDG, Jean-François Dehecq, que Septodont était plus important que Sanofi dans le domaine dentaire, il m'a répondu: « *Ah bon? Nous avons des activités dentaires?* »

Notre concurrent global le plus important est 3M, qui est présent dans les injectables. Nous avons aussi des concurrents locaux dans différents pays, mais les études que nous avons réalisées montrent que l'injection d'un anesthésique n'est jamais perçue comme un acte anodin, et que les dentistes sont prêts à payer un peu plus cher pour avoir un produit de qualité.

**Int.:** *Peut-être vos clients vous sont-ils fidèles parce qu'il y aurait un risque pour eux à changer de produit?*

**O. S.:** Cette fidélité repose sur notre forte orientation client. Il est essentiel que les dentistes soient satisfaits de nos produits et des services associés. Nos distributeurs doivent également générer un business rentable avec Septodont et nous nous efforçons de leur faciliter au maximum la promotion de nos produits.

**Int. :** *Vous avez expliqué que certains de vos concurrents sont devenus vos clients. Comment se passent vos relations avec eux ?*

**O. S. :** Il est primordial de créer et d'entretenir une relation de confiance permettant de surmonter le problème évident de conflit d'intérêt. Pour ces produits, nous avons créé une muraille de Chine entre les équipes commerciales et la production. Les commandes passées par nos concurrents sont traitées directement par la production et jamais par les commerciaux. De plus, nous nous évertuons à livrer nos compétiteurs presque plus rapidement que nos propres distributeurs, de façon à ce que, lors du renouvellement des contrats, ils continuent à s'approvisionner chez nous.

## La Chine

**Int. :** *Quelle est votre situation en Chine ?*

**O. S. :** Nous avons complètement réorganisé notre filiale chinoise et elle est maintenant dirigée par un médecin chinois remarquable. Nous nous heurtons à une grande complexité administrative pour importer nos produits, qui doivent être référencés dans chacune des provinces. Mais cette complexité vaut aussi pour nos concurrents, ce qui nous permet d'espérer un développement important. En Chine, nous ne sommes que deux sociétés à livrer les produits en cartouches. Les autres concurrents les vendent dans des flacons, ce qui ne permet pas aux dentistes de prélever une quantité très précise de médicament. Beaucoup sont prêts à payer un peu plus cher pour disposer de produits correspondant aux standards occidentaux. Par contre, nous devrons tôt ou tard nous poser la question d'une fabrication sur place.

## La nécessité de trouver des partenaires

**Int. :** *Imaginons que votre produit destiné à régénérer la dentine intéresse un acteur comme Colgate. Ne craignez-vous pas de vous retrouver dans la position de la puce face à l'éléphant ?*

**O. S. :** Il nous a fallu dix ans pour développer ce produit, nous l'avons bien protégé et nous serions très heureux qu'un acteur du marché grand public l'incorpore dans ses produits, ce qui augmenterait significativement notre chiffre d'affaires. Dans le passé, nous cherchions à tout faire par nous-mêmes. Aujourd'hui, nous avons compris que si l'on veut croître rapidement, il est indispensable de développer des stratégies de partenariat.

## Le recrutement

**Int. :** *Votre croissance a été rapide. N'avez-vous pas rencontré des problèmes de recrutement ?*

**O. S. :** Quand j'ai rejoint Septodont, je venais d'un grand groupe. Pour moi, une belle société était nécessairement une société cotée et je trouvais les sociétés familiales un peu *old fashion*. En réalité, j'ai découvert que beaucoup de salariés sont très heureux de travailler dans une entreprise familiale, avec une vision de long terme et où, en principe, ils ne subiront pas d'opérations de cession ou de restructuration. La plupart d'entre eux sont très fidèles à l'entreprise, parfois sur plusieurs générations.

Nous avons aussi la chance d'avoir plusieurs implantations à l'étranger, ce qui apporte une vraie richesse et contribue au bon climat de l'entreprise. Par exemple, lors de la construction de notre nouvelle usine au Canada, nous avons envoyé des équipes d'opérateurs se former au fonctionnement des nouvelles machines pendant quinze jours. Beaucoup d'entre eux n'avaient jamais été en Amérique du Nord et ils y ont été extrêmement bien accueillis. Ce genre d'opération crée une vraie culture d'entreprise.

## Continuer à motiver les équipes

**Int. :** *Le thème de la séance portait sur la façon de poursuivre sa croissance quand on est déjà leader mondial. Comment réussissez-vous à maintenir la motivation de vos équipes ?*

**O. S. :** Nous sommes leader mondial sur une niche microscopique. Notre motivation repose sur l'envie de devenir un acteur plus global, à la fois dans le domaine du dentaire et hors de ce secteur. Le marché potentiel qui s'ouvre à nous est colossal.

**Int. :** *Vos salariés sont-ils intéressés financièrement au développement de l'entreprise?*

**O. S. :** En France, ils bénéficient de la participation et de l'intéressement. Nous avons instauré des systèmes équivalents pour nos salariés d'Amérique du Nord. Nous envisageons également de mettre en œuvre ce qu'on appelle le *régime d'actions fantômes*, qui permet d'intéresser les salariés à la progression du titre sans toutefois ouvrir le capital, ce qui serait une décision très lourde.

## Le financement

**Int. :** *Avez-vous déjà envisagé d'entrer en Bourse?*

**O. S. :** Non, car nous avons toujours pu gérer notre croissance à capitaux fermés. Nous sommes très sollicités par des fonds d'investissement qui rêveraient d'entrer à notre capital. Mais si vous faites entrer un fonds, il vient forcément un temps où il veut sortir du capital, et alors se pose la question de votre indépendance. Donc, pas d'ouverture du capital pour le moment.

**Int. :** *Comment, dans ce cas, allez-vous financer vos ambitieux projets de croissance?*

**O. S. :** Nous croîtrons moins vite, mais en gardant notre indépendance...

**Int. :** *Même en allant moins vite, vous avez un rythme de croissance que d'autres groupes ou secteurs aimeraient connaître...*

## La famille

**Int. :** *D'autres membres de la famille participent-ils à la gestion de l'entreprise? Que se passera-t-il à la génération suivante?*

**O. S. :** Mon père et moi-même sommes des fils uniques, ce qui a facilité les choses. En revanche, j'ai cinq enfants, ce qui sera sans doute plus compliqué à gérer...

Nous avons signé un pacte Dutreil associant mon père, moi-même et mes enfants. Ces derniers n'ont pas été élevés dans la perspective de devoir rejoindre l'entreprise mais, s'ils le souhaitent, ils en auront la possibilité. Nous sommes en train de réfléchir à une charte familiale pour définir les conditions dans lesquelles cela pourrait se faire, par exemple avec l'exigence d'une expérience extérieure dans un poste équivalent. Mon fils aîné a fait HEC, puis a travaillé comme consultant chez Roland Berger, avant de rejoindre Rocket Internet, d'abord au Cambodge puis, maintenant, aux Philippines. Peut-être aura-t-il envie un jour de nous rejoindre.

## ■ Présentation de l'orateur ■

**Olivier Schiller** : diplômé de l'École Centrale de Lille, il a commencé sa carrière comme consultant chez Arthus Andersen (Accenture); puis, après un MBA à HEC, il a rejoint Septodont comme directeur financier; il est devenu président du Groupe en 2012; il est lieutenant de vaisseau de réserve, conseiller auprès de la Banque de France, membre du conseil de surveillance de l'Agence de développement du Val-de-Marne et administrateur de la Chambre de commerce France-Israël (CCFI).

---

Diffusion octobre 2015

---