

Schwan-Stabilo : cent soixante ans de transmission et d'innovation



Lauréate 2018 du prix Léonard de Vinci, l'ETI familiale allemande Schwan-Stabilo est célèbre pour ses feutres surligneurs. Toutefois, en plus de cent soixante ans d'existence, l'entreprise s'est largement diversifiée : elle est par exemple leader mondial des crayons cosmétiques.

Quelle marque ne rêverait pas de voir son nom entrer dans le langage courant ? C'est le cas de Schwan-Stabilo, dont le célèbre feutre surligneur a donné les verbes « stabiloter » et « stabilobosser ».

Toutefois, l'ETI familiale allemande ne se résume pas à ce seul produit iconique vendu à plus de 2 milliards d'exemplaires depuis son lancement au début des années 1970. « *Un best-seller qui a marché par le passé constitue un atout, mais cela n'est pas un gage de succès pour l'avenir* », estime Sebastian Schwanhäusser, PDG du groupe depuis 2006 et représentant de la cinquième génération de la famille fondatrice.

Ainsi, derrière le logo en forme de cygne se cachent d'autres activités très porteuses, bien que peu connues du grand public. Le groupe Schwan-Stabilo est par exemple le leader mondial des crayons cosmétiques (pour les lèvres, les yeux, les sourcils...) : un segment qui pèse aujourd'hui 50 % d'un chiffre d'affaires de plus de 700 millions d'euros, pour 5.000 collaborateurs dans le monde.

Innovation et diversification

Derrière Schwan-Stabilo, on trouve une famille allemande, les Schwanhäusser, qui détiennent 100 % du capital depuis plus de cent soixante ans. En 1865, l'arrière-arrière-arrière grand-père de Sebastian a racheté une petite société de crayons à papier fondée dix ans plus tôt. Depuis, l'ETI n'a cessé d'innover et de se diversifier, d'abord dans les cosmétiques dans les années 1920, puis dans les feutres

d'écriture (à la fin des années 1970, 28 % du chiffre d'affaires) et, en 2006, dans l'outdoor (22 % du chiffre d'affaires).

« Comme toutes les entreprises familiales, nous visons le long terme, donc nous cherchons régulièrement à nous réinventer. »

« Comme toutes les entreprises familiales, nous visons le long terme, donc nous cherchons régulièrement à nous réinventer », explique Sebastian Schwanhäusser. Ainsi, l'entreprise a créé une cellule R&D dédiée dans chacun de ses trois départements. Résultat, le pôle cosmétique (qui ne développe pas de marque propre), dispose de plusieurs milliers de références : 1 million de crayons sortent chaque jour de son usine située à Heroldsberg, non loin du site historique de Nuremberg. Côté activités de plein air, les sacs à dos Deuter s'écoulent à plus de 1 million d'unités par an. Enfin, l'entité instruments d'écriture a récemment développé en mode start-up l'ErgoPen, un stylo connecté destiné à assister les ergothérapeutes dans l'analyse de la pression de l'écriture lorsque des patients souffrent de difficultés graphomotrices.

Ouverture à d'autres écosystèmes

Pour diriger le groupe, Sebastian Schwanhäusser s'appuie sur deux directeurs généraux, Martin Reim et Joerg Karas, qui ne sont pas des membres de la famille. Le conseil d'administration, lui, compte quatre membres de la famille et trois administrateurs extérieurs. *« Il nous semble essentiel de nous ouvrir à d'autres écosystèmes, aussi bien pour construire la stratégie que pour assurer le pilotage opérationnel »*, souligne le PDG.

« Nous devons faire aujourd'hui ce qui sera important et utile pour demain. »

Le 28 juin dernier, à Munich, il se voyait décerner le prix Léonard de Vinci (voir ci-dessous). *« Il existe une résonance toute particulière à travers l'écriture, le dessin, les outils utilisés, les recherches et les découvertes de Léonard de Vinci, et les solutions concrètes que l'entreprise Schwan-Stabilo apporte à la réalisation de nouveaux instruments d'écriture innovants »*, estime François Saint Bris, président du château du Clos Lucé, rappelant que *« depuis huit ans, le prix Léonard de Vinci s'attache à récompenser chaque année une entreprise familiale pour sa capacité à innover et à transmettre aux générations futures un ensemble de valeurs et de savoir-faire qui constituent un patrimoine intangible »*.

Répondant à ces critères et se considérant comme *« un passeur »*, Sebastian Schwanhäusser, âgé de cinquante-quatre ans, ne communique pas encore sur sa succession. En revanche, il ne s'éloigne pas du cap qui est le sien et qui fut celui de tous ses prédécesseurs : *« Nous devons faire aujourd'hui ce qui sera important et utile pour demain. »*

Julie Le Bolzer