



Parme plie mais ne rompt pas

La question : « Quelle est la première entreprise agroalimentaire de la ville et de la région ? », tout le monde à Parme répond aujourd'hui... Barilla. Cette entreprise, que ses responsables aiment à qualifier de « grande multinationale familiale », apporte aujourd'hui une contribution beaucoup plus lisse et polie à l'image de la ville que Parmalat. Créée à Parme en 1877, Barilla est toujours gérée par la famille fondatrice, qui en est à sa quatrième génération de dirigeants. Trois frères sont aux commandes du groupe. Guido Barilla en est le président alors que Paolo et Luca sont vice-présidents. Barilla est devenue la marque de pâtes la plus connue au monde. Au fil des années, elle a enrichi son portefeuille de marques et élargi ses activités à la biscuiterie et au pain. En 2002, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros. On la cite comme exemple d'entreprise familiale ayant réussi son développement et surtout son internationalisation. Notamment depuis qu'elle a repris la société allemande Kamps, pour se hisser parmi les premiers acteurs européens du marché du pain. Devenu le premier groupe agroalimentaire italien, Barilla porte haut les couleurs de la ville et sa réputation.

Parme est l'une des villes les plus riches d'Italie et le revenu par habitant est le 6^e du pays. Grâce au jambon et au parmesan, elle compte 45.000 entreprises pour 390.000 habitants, soit une entreprise pour 9 personnes... Le « Parma-krach » atteint la ville dans son orgueil, mais pas dans son économie. Elle était tout occupée à célébrer sa nomination comme siège de l'Agence européenne pour la sécurité alimentaire (Efsa) lorsque le scandale Parmalat a éclaté. Elle s'en remettra. La ville affiche un des taux de chômage les plus bas du pays, entre 4 % et 5 %. Elle héberge de nombreuses entreprises du secteur agroalimentaire qui représente la moitié du chiffre d'affaires industriel et artisanal de la ville, soit 7,8 milliards d'euros sur 15,6 milliards d'euros en 2002. Avec 950 millions d'euros environ réalisés sur Parme en 2002, Parmalat ne représente que 12 % de l'activité agroalimentaire de la ville.

« Dans la pire des hypothèses, autrement dit l'arrêt total des activités locales, nous aurions quelque 1.500 personnes à reclasser », avoue Elvio Ubaldi, maire de Parme. Mais ce n'est pas là son principal objet de préoccupation. Il vient de créer une équipe dont l'unique mission est de promouvoir l'image de Parme et de la détacher du nom de Parmalat...

« Parme est une ville riche dont les autodéfenses sont solides », affirme un acteur de l'économie parmesane. En témoignent les consortiums, organismes professionnels corporatistes, qui sont seuls habilités à certifier le fromage ou le jambon. En témoigne aussi l'ouverture d'une agence du Credit Suisse dédiée à la gestion des patrimoines privés, dans le quartier central de la place Garibaldi, au cœur de la ville. « Cela signifie que la ville compte plusieurs millionnaires et nombre d'entre eux ont quelque chose à voir avec l'industrie agroalimentaire... », glisse notre informateur. Comme si l'affaire Parmalat n'était en fait qu'une partie de la vitrine régionale, riche au fond du terroir de bien d'autres pépites.

S. C.

► QUELQUES GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES ITALIENNES

	Secteurs d'activités	Chiffres d'affaires*	Effectifs
PIRELLI	PNEUMATIQUES, CÂBLES	6,7	37.350
FERRERO	FRIANDISES (NUTELLA, KINDERS)	1,7**	6.177
BARILLA	PAIN, PÂTES, SAUCES	3,4	21.930
BENETTON	VÊTEMENTS	1,9	7.284
PARMALAT	PRODUITS LAITIERS	7,5***	36.000

* En milliards d'euros en 2002.
** Du 01/09/2002 au 31/08/2003.
*** Bilan publié par la société.

reprises par la veuve du fondateur ou par les enfants. Lorsqu'elles veulent grandir, sortir de leur secteur ou de leur région, elles s'appuient sur le réseau familial. Un observateur de la vie économique transalpine caricature ainsi ce mode de management : « Pour ne pas partager le pouvoir, un patron préférera nommer des personnes incompetentes mais en qui il a confiance, comme des membres de sa famille ou des amis de longue date, à des postes de responsabilité. Chez Parmalat, Calisto Tanzi a nommé son comptable au poste de directeur financier plutôt que de recruter une pointure sur le marché. »

L'avènement de l'Union européenne met à mal cette structure. Le noyau de l'entreprise italienne repose sur la famille où l'enjeu n'est pas la croissance, mais le contrôle ! « Elles préfèrent avoir des dettes que des associés », résume Patrizio Bianchi. C'est d'ailleurs toute l'Italie qui reste attachée à un capitalisme parfois désuet. Ainsi, les épargnants qui pratiquent peu la Bourse préfèrent acheter des obligations, qui sont des parts de dettes, que des actions qui sont des parts de capital et qui expriment une volonté de s'inscrire dans une dynamique de création de richesse.

► UNE SURVIVANCE DU PASSÉ

Parmalat est le résultat poussé à l'extrême de la survivance de ce passé. Le groupe est emblématique du mode entrepreneurial italien, familial et ancré localement, et en même temps « très différent des autres entreprises familiales italiennes, presque un cas particulier, car il s'agit d'une entreprise mal gérée par des gens peu compétents », souligne Guido Corbetta, professeur de stratégie et de politique d'entreprise à l'université Bocconi de Milan.

Pour lui, « les causes de la crise sont à chercher du côté de la structure internationale, beaucoup trop compliquée, d'une croissance excessive et trop rapide, de trop d'acquisitions [cinquante depuis le début des années 90, Ndlr] et d'une diversification ratée ». En effet, travailler en famille peut avoir des vertus, mais acheter des agences de voyages et des tour-opérateurs pour constituer une société, Parmatour en l'occurrence, et la confier à sa fille n'est pas forcément la façon idéale de créer une entreprise saine et pérenne. De même, si une équipe de football peut être un excellent vecteur d'image pour l'entreprise, le fils du patron n'est peut-être pas le plus à même de diriger un club en pleine progression. Ce qui choque l'Italie et en amène plus d'un à faire de Parmalat un cas à part parmi les entreprises italiennes, est l'ampleur du gouffre qui

s'est creusé entre l'image donnée par Calisto Tanzi et la réalité économique du groupe qu'il dirigeait. Comment réconcilier l'image du bon père de famille, catholique pratiquant, érigeant sa foi en mode de management, et les 14 milliards d'euros de pertes déguisées, cachées ? Ce qui a fait dire à l'évêque de Parme, lors d'une messe à Collecchio, le village de Calisto Tanzi et fief de Parmalat, mi-janvier : « Est-ce que tout cela est moral ? » « C'est un des aspects qui distingue Parmalat, insiste Guido Corbetta. Espérons qu'il existe peu, voire pas d'entreprises où le code moral à la fois des dirigeants, des auditeurs, des financiers, etc. est aussi bas ! »

► DES LEÇONS MULTIPLES

Andrea Zanlari, président de la chambre de commerce de Parme et de l'Union des chambres de commerce italiennes, se défend d'avoir été indifférent : « Bien sûr, nous avons entendu dire des choses il y a quelque temps, mais au même moment, Deutsche Bank portait sa participation au capital de Parmalat à 5 %. C'était plutôt bon signe et cela a mis fin à ce que nous pensions être des rumeurs... » Pour le patronat italien, les leçons à tirer de ce scandale sont multiples. « Cette histoire obligera toutes les entreprises familiales italiennes à réfléchir à leur structure et, espérons-le, à ouvrir leur conseil d'administration à des tiers et leur capital à des investisseurs extérieurs », souhaite Guido Corbetta.

L'Italie n'en est pas à sa première crise entrepreneuriale. Elle apprendra de celle-ci comme elle a appris des autres. « Non, le "Parma-krach" ne met pas fin au modèle italien de gestion d'entreprise, car celui-ci est déjà en train d'évoluer, de s'ouvrir », veut croire Guido Corbetta. Et de répéter : « Parmalat n'était qu'une entreprise mal gérée par des gens peu compétents. »

Sophy Caulier, envoyée spéciale à Milan et à Parme



■ Calisto Tanzi (en haut), le patron de Parmalat, et Sergio Cragnotti, ancien président de Cirio. Le scandale Parmalat fait suite à la faillite frauduleuse de l'autre géant de l'agroalimentaire transalpin, Cirio, mis en liquidation en 2003.

LUNDI :
Effervescence dans le monde
de la carte à puce.