

ENTREPRISE

Robertet et les Maubert : l'incroyable saga familiale d'un géant français des fragrances et des arômes

REPORTAGE – Au cœur de Grasse, la famille Maubert a développé depuis 175 ans un mastodonte des fragrances et des arômes. Il y a trois ans, un dirigeant extérieur à la famille a pris les commandes de l'entreprise, mais les Maubert veillent toujours sur l'avenir de ce leader des matières premières naturelles. Entre tradition et innovation.

 ARTICLE RÉSERVÉ AUX ABONNÉS



VALÉRIE XANDRY • 3 JUILLET 2025 À 09H00 • ⌚ LECTURE 8 MIN



La première chose que l'on remarque en passant les portes, c'est un parfum. Une odeur puissante qui enrobe les couloirs du bâtiment administratif. Si ces locaux de style Eiffel abritent des bureaux à l'étage, le rez-de-chaussée, lui, recèle un laboratoire où des senteurs voient le jour. Bienvenue chez Robertet, l'un des leaders mondiaux des fragrances et des arômes. C'est à l'étage justement se trouve l'espace de travail de Julien Maubert. Le directeur de la division des matières premières, qui vient de changer de bureau, n'a pas encore fini de déballer ses cartons. Mais, déjà, il a accroché au mur un panneau d'entrée dans la ville de Grasse, le pendant d'une œuvre où ce même panneau est recouvert de fleurs. Surtout, il a pris soin de disposer les cadres avec des photos de famille. C'est bien de cela qu'il s'agit, une histoire de famille.

Depuis 1850, la sienne a bâti un empire d'essences : plus de 800 millions d'euros de chiffres d'affaires l'an dernier, une présence dans plus de 50 pays et plus de 2 400 employés. Tout ça, dans l'ombre de grands noms des parfums et de l'agroalimentaire à qui ils fournissent matières premières, fragrances et arômes.

Un passage de relais sous l'œil de la famille

A 39 ans, Julien Maubert est l'un des représentants de la 5^e génération de cette famille qui œuvre à l'essor de l'entreprise. Quelques mètres plus loin en revanche, le bureau du patron n'est plus occupé par un Maubert. En 2022, la décision a été prise de confier la direction à une personne extérieure à la famille. Une première. Philippe Maubert, le père de Julien, a confié les rênes à Jérôme Bruhat, venu de L'Oréal, même s'il conserve la présidence. Sa mission ? Continuer à faire croître l'entreprise, notamment à l'international, tout en gardant l'ADN du groupe, notamment son expertise dans les matières premières naturelles.

Lire aussi

A Grasse, ces dynasties qui portent le parfum du succès

« Dans mes premiers échanges avec Philippe Maubert, une chose était très claire, confie Jérôme Bruhat. *Le poste était à Grasse.* » La vue imprenable sur le centre historique de la ville que lui offre la verrière de son bureau est là pour lui rappeler à chaque instant. Difficile en effet d'imaginer le destin de la famille Maubert loin du berceau de la parfumerie moderne. Les locaux historiques portent le nom du grand-père du Julien, Jean Maubert. Quant au deuxième site de production grassois, plus récent, il est situé avenue Jean Maubert. Ça ne s'invente pas...





Il faut dire que, dans la famille Maubert, le grand-père Jean a une place à part. « *Quand mon grand-père Jean récupère l'entreprise en 1961, il se rend compte que la famille a un peu moins de 12 % du capital* », raconte Julien Maubert. Après l'ère pétillante de Maurice Maubert, un passionné, ami de Colette, parti à la conquête des parfumeurs parisiens comme Guerlain et Chanel, la famille se réveille avec la gueule de bois. A partir de 1961, Jean et son frère Paul n'auront alors de cesse que de reconquérir l'indépendance familiale. Et cela passera par une entrée en Bourse, en 1984.



Une situation actionnariale compliquée

L'indépendance, c'est le leitmotiv de cette famille. Et la meilleure manière de l'assurer, c'est d'avoir une entreprise forte. Lorsque Philippe Maubert prend les commandes de

Robertet en 1993, il tourne son attention sur le développement à l'international. Le passage de témoin à Jérôme Bruhat, en 2022, répond d'ailleurs à cette obsession de croissance et d'indépendance. « *Toute l'idée était de se dire « si demain on veut faire 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, la manière dont on est organisé n'est peut-être plus adaptée » », explique-t-il. Une décision d'autant plus importante qu'au même moment, Robertet est dans une situation précaire : en 2019, Firmenich, un autre géant des fragrances et des arômes, s'est invité inopinément à son capital. Immédiatement suivi par un autre concurrent : Givaudan. A eux deux, ils détiennent alors autour de 25 % du capital. De quoi plonger dans l'incertitude les marchés comme les clients de l'entreprise. « *Une tentative de déstabilisation de la famille* », reconnaît Julien Maubert.*



« *Robertet est une belle société, bien gérée, dans un secteur attractif, mondial, en croissance avec un positionnement particulier sur le naturel, mais sa situation actionnariale était compliquée et elle était marginalisée en Bourse ces dernières années* », résume Sébastien Coquard, directeur général adjoint de Peugeot Invest. C'est via un montage faisant entrer au capital le fonds de la famille Peugeot ainsi que le Fonds stratégique de participations

géré par ISALT qu'une issue est finalement trouvée fin 2024 : aujourd'hui, la famille Maubert et la holding familiale Maubert SA possèdent environ 40 % du capital et plus de 60 % des droits de vote. D'une famille industrielle à l'autre, le courant est passé : « *Il y a des valeurs qui résonnent entre les deux familles, confirme Sébastien Coquard. Notamment assurer l'avenir du groupe au-delà des enjeux de la famille. C'est un état d'esprit qui nous correspond.* »

Une famille très impliquée dans la bonne marche de l'entreprise

Un compliment venant d'une famille qui, elle aussi, a dû gérer de nombreuses successions et trancher cette question : qui est le mieux placé pour diriger l'entreprise ? « *Est-ce que ce sera un membre de la famille ou non ? Y a-t-il quelqu'un de la famille capable, disposé et intéressé par ce rôle ? Ou bien faut-il se tourner vers des personnes extérieures ?* » résume Peter Vogel, expert du sujet et directeur de l'IMD Global Family Business Center à Lausanne. « *Lorsque je conseille des familles sur leur gouvernance, renchérit Christine Blondel, spécialiste des entreprises familiales et intervenante à l'Insead, je leur pose toujours la question : êtes-vous d'accord avec l'adage « la bonne personne à la bonne place » – et on peut ajouter « au bon moment » ?* »



Pour la famille Maubert, en 2022, la bonne personne, c'était donc Jérôme Bruhat. Et si ce dernier a accepté, c'est qu'il a été séduit par les valeurs de l'entreprise : « *Je ne serais sans doute pas chez Robertet sans la famille Maubert* », concède-t-il. La famille, elle, n'en reste pas moins impliquée. L'arrivée de Jérôme Bruhat a permis de clarifier les rôles entre Philippe Maubert, le président du conseil d'administration, sa sœur Catherine Canovas, présidente de la holding familiale Maubert SA et lui-même à la direction générale. Côté opérationnel, des postes clés sont occupés aussi bien par des membres de la 4^e génération – Christophe et Olivier Maubert, les frères de Philippe, sont à la tête de la division parfumerie (39 % du chiffre d'affaires) pour le premier, health and beauty et directeur de l'innovation pour le second – que de la 5^e – avec Julien aux commandes du département des matières premières (24 % du chiffre d'affaires), et deux de ses cousins Arthur Le Tourneur d'Ison, directeur de la croissance, et Jean-Baptiste Maubert responsable de la filiale britannique.

“ La pérennité de la société est liée à l’actionnariat familial ”

Tous sont impliqués dans un même objectif : porter le chiffre d’affaires à plus d’un milliard d’euros d’ici à 2030. Les derniers résultats de Robertet – des ventes en hausse de 12 %, + 20 % pour le résultat net – viennent conforter la famille dans son choix de chef d’orchestre extérieur. Quant à Jérôme Bruhat, qui fait le point chaque semaine avec Philippe Maubert, il peut s’appuyer sur cette agilité si propre aux entreprises familiales. « *On a monté l’incubateur de start-up Villa Blu en moins de 6 mois par exemple* », rappelle-t-il, lançant un coup d’œil par la verrière au bâtiment bleu qui se dresse sur les hauteurs de Grasse et accueille l’accélérateur inauguré en 2023. Surtout, l’implication sans faille des Maubert est un atout dans les relations historiques qui existent, parfois sur plusieurs générations, avec leurs fournisseurs ou certains clients.

Lire aussi

Les Hénokiens : comment ces entreprises familiales traversent les siècles

Sans compter la résonance du nom au sein d’une entreprise où les collaborateurs grassois eux-mêmes peuvent être qui la tante, qui le cousin de tel autre collaborateur. Une anecdote de Julien Maubert en est l’illustration parfaite : « *Quand j’ai dû prendre au pied levé la direction commerciale, je m’attendais un peu à « On nous met un Maubert, qu’est-ce qu’il fait là ? », mais la réaction était plutôt « On nous met un Maubert, c’est signe de reconnaissance ». »*

Pour ces passionnés, les repas de famille prennent parfois des allures de réunions de travail. Et les membres de la famille non impliqués directement dans l’entreprise ne sont jamais très loin. « *C’est une sorte de devoir d’informer nos cousins et cousines pour les engager dans ce beau projet*, explique Julien Maubert. *Parce qu’on se rend compte que la pérennité de la société est liée à l’actionnariat familial et c’est important pour moi qu’ils voient que Robertet est une pépite.* » Deux nouveaux membres de la 5^e génération viennent

d'ailleurs d'intégrer le conseil d'administration, dont le frère de Julien, Georges Maubert, qui a monté sa propre marque de parfum baptisée Marie-Jeanne. Tiens ? Encore un hommage à la famille, la grand-mère cette fois-ci. On ne s'étonne même plus que Julien Maubert, pour qui la famille, c'est sacré, en est justement un flacon dans son nouveau bureau.

La rédaction vous conseille



Escapade odorante à Grasse, la capitale des parfumeurs

30 MAI 2020 ▪ ANNA ROUSSEAU

Newsletters

Recevez chaque jour le meilleur de l'information.

INSCRIVEZ-VOUS

