



Ces entreprises qui ont traversé les siècles...

Elles existent depuis 200, 300, voire 1 000 ans... Les familles fondatrices sont parfois encore aux commandes. Les secrets de leur longévité.

L'armurier Beretta (459 ans) a conservé précieusement la correspondance accumulée depuis sa première livraison d'arquebuses à l'Arsenal de Venise. Le producteur de vin Codorniu (444 ans) a dédié une cave à son ancêtre Anne, fondatrice de la dynastie. Quant à Marie Brizard (240 ans), la dame à la mantille trône encore sur toutes les étiquettes de la célèbre liqueur.

Ces firmes de réputation mondiale ont traversé les siècles et, avec d'autres consoeurs, ont fondé le club des Hénokiens, du nom du patriarche qui engendra Mathusalem et, à en croire le Livre de la Genèse, vécut 365 ans. L'association compte aujourd'hui 22 membres, qui se targuent d'être demeurés des entreprises indépendantes, familiales et... prospères.

Hénokiennes ou non, il n'existerait, dans le monde, qu'une centaine de sociétés bicentennaires appartenant toujours à la famille fondatrice. Les bicentennaires non familiales sont évidemment plus nombreuses. On les trouve dans les pays développés - Europe, Amérique du Nord et Japon - et dans des métiers antérieurs à la révolution industrielle. Le vin, la banque, le textile ou le sont les plus fréquents, mais on rencontre d'autres activités plus originales comme les papiers d'art Fabriano (990), les courroies de cuir Rhoads, aux Etats-Unis (1785), ou les clarinettes et hautbois Noblet-Leblanc (1750). La plus âgée de ces dames est l'Auberge Hoshi, née en 717, au Japon. L'industrie fait aussi bonne figure avec De Dietrich Thermiques (1684), qui boucle son 310^{ème} exercice avec + 53 % de bénéfice !

Toutes ont lutté contre vents et marées pour en arriver là...

De révolutions industrielles en crises boursières, de guerres politiques en guerres tout court, de l'épidémie de phylloxéra qui ravagea les vignes aux inondations qui détruisirent les usines, elles ont eu « mille et une raisons de se planter », comme le dit Paul Glotin, PDG de Marie Brizard. De fait, toutes ont eu le temps de faire des erreurs... et de les corriger. Comment expliquer une telle constance ? Ugo Beretta remercie la chance, d'autres mettent l'accent sur le métier. En vérité, nos bicentennaires ont appliqué les stratégies classiques des leaders : elles ont su concevoir des produits

spécifiques, saisir les opportunités (jusqu'aux rachats externes), se diversifier ou s'internationaliser (l'export représente au moins un tiers de leur chiffre d'affaires). Mais elles y ont rajouté des ingrédients originaux qui sont probablement la recette de leur pérennité.

1- Une forte culture produit

« *Leur première particularité, c'est leur forte culture produit* », souligne François Caron, professeur d'histoire de l'économie et des techniques à Paris-IV. Toutes sont restées, à travers les âges, fidèles au produit ou à la technique d'origine. L'anisette, du haut de ses 240 ans, défie toutes les lois du marketing! « *Nos produits passent les modes* », reconnaît Michel Viellard de VMC (hameçons et visserie, 1679). Cela ne les empêche pas d'évoluer : quand la production d'acier de Belfort décline, VMC tréfile de l'acier lorrain puis, toujours en aval, elle intègre la boulonnerie. Face à la crise du papier traditionnel, Arjomari Prioux (1469) invente le papier infalsifiable pour chèques et le synthétique indéchirable. Pour s'adapter au goût des consommateurs, et contourner la taxe sur les alcools, Teisseire (1720) et Marie Brizard se lancent dans les jus de fruits.

Autant d'évolutions nécessaires - les Imageries d'Epinal sont mortes de n'avoir pas su s'adapter -, mais toujours liées au savoir-faire initial. Les rares tentatives de diversification osées tournent court et sont vite abandonnées : c'est ainsi qu'en 1961 VMC se sépare de ses branches mortes (tuileries et éponges) achetées quelques années plus tôt.

Pour survivre, l'armurier Beretta n'a jamais vendu plus d'un tiers de sa production aux militaires

« *Seules les armes nous intéressent vraiment* », plaide Beretta, qui s'est essayé à l'automobile et à la machine-outil. La passion est exclusive, et toutes ces bicentennaires partagent le même culte du produit, la même exigence de qualité. Celle-ci est intimement liée à la tradition les artisans (joailleries, cristalleries, etc.), les maisons de vins et même les sociétés industrielles comme Griset (fondeur-lamineur, 1760) s'enorgueillissent d'un tour de main acquis au fil des âges qui les rend uniques au monde...

Péchant par excès, certains en oublient même le client, comme Baccarat (1764), dont les articles trop luxueux sont « sortis du marché », ou Codorniu, qui n'a pas toujours pris la peine de communiquer sur la qualité supérieure de son Cava.

2- Une dose substantielle d'innovation

« *La tradition n'empêche pas une forte innovation*, dit François Caron. *C'est la deuxième caractéristique des bicentennaires.* » Innovation produit, mais aussi et surtout innovation sur les techniques de fabrication, pour renforcer encore et toujours la qualité. Ainsi Codorniu met un point d'honneur à ne pas dévier de la traditionnelle méthode champenoise, mais ses procédés innovants (rotation des bouteilles par giropalette...) lui ont valu 40 licences... et un regard noir de Moët & Chandon (1743) !

Les Griset aussi sont des innovateurs dans l'âme. Le premier d'une longue dynastie d'Antoine fabrique des rouleaux de cuivre au lieu de planches ; un autre Antoine sera le premier à laminer l'aluminium, à l'époque aussi cher que l'argent. Aujourd'hui, leur descendant Gérard Durand-Texte « fait de l'ingénierie malgré lui depuis que des Japonais` lui ont acheté des laminoirs qu'il avait conçus pour ses propres besoins...

Elles ont survécu aux grands fléaux les dissensions familiales, les successions et la crise de 1929!

Sans être forcément des précurseurs, les champions de la pérennité se modernisent en permanence pour affronter la concurrence. Sinon, la sanction est immédiate : l'éditeur Aubanel a fait faillite, et Baccarat a vu ses prix de revient exploser. Tout ce qui n'exige pas de savoir faire particulier est automatisé. Par exemple, les canons des fusils Beretta sortent des machines au rythme de 250 par jour, mais chaque crosse de fusil de luxe est gravée à la main pendant 300 heures.

Pour rester à la pointe du progrès, il faut investir sans relâche. Codorniu consacre 6 % de son chiffre d'affaires (23 milliards de pesetas, soit 927 millions de francs) et emploie sept salariés à la R&D. Bouchard père & fils, négoce de vins (1731), sont les seuls en Bourgogne à arborer des caves climatisées pour les bouchons... et une ligne recherche sur leur budget.

3- Un management familial « contrôlé »...

La clé de voûte de ces entreprises reste leur management familial. Elles ont su profiter des avantages de la famille (stabilité de l'actionnariat, convergence des intérêts, décisions collégiales, motivation accrue, etc.) sans en subir les contraintes. « *Car les entreprises familiales sont deux fois plus mortelles que les autres* », note Dimitri Limont, longtemps chargé de promouvoir l'association des Hénokiens.

Quatre risques majeurs peuvent obliger les familles fondatrices à quitter le navire (et dans ce cas, elles préfèrent se vendre à un groupe familial proche : Lalique au flaconnier Pochet, Bouchard au champagne Henriot, Christofle aux cousins Borletti...).

- **Les dissensions familiales d'abord**, comme chez Pasquier-Desvignes (1420 ou 1492 !) tombée en 1990 aux mains de Pernod parce que les deux cousins n'arrivaient pas à s'entendre... Tandis que De Dietrich est entrée en bourse en 1974 pour faciliter la négociation des parts familiales dont certains voulaient se débarrasser.

- **La transmission, ensuite**, est un défi à part entière. Difficile d'assurer la relève : devant le refus de son unique gendre, Piollet (plombier-couvreur depuis 1781) a dû fermer boutique. Faute d'héritiers, Lalique (1910, seulement !) vient d'être vendue au groupe Pochet (1623) : elle ne sera jamais hénokienne. Les droits de transmission français, prohibitifs (surtout depuis 1983), n'ont évidemment rien arrangé. En Grande-Bretagne ou en Allemagne, où ils sont très inférieurs, les dirigeants qui contrôlent encore à 100 l'entreprise de leur arrière-grand-père ne sont pas rares...

- **Le risque de consanguinité n'est pas non plus négligeable** : chaque famille a ses canards boiteux, qui mettent en péril l'édifice. Schwarze (liquoriste depuis 1664) ou Piacenza (lainier depuis 1733) frôlèrent la ruine suite aux spéculations malheureuses de leurs dirigeants.

- **Enfin, la famille a rarement les moyens d'assurer un développement rapide**, pas plus qu'elle ne peut assumer de lourdes pertes. Autrement dit, les succès comme les échecs « doivent être consommés avec modération »!

L'entreprise passe avant la famille, et le souci de pérennité avant le profit financier

4- grâce à une stratégie patrimoniale

Pour gérer ces risques, les survivantes ont adopté une stratégie clairement patrimoniale. Priorité est donnée à l'autonomie financière, ce qui implique à la fois une expansion modérée et une forte rentabilité. Instinctivement, les hénokiennes au sens large ont donc évité les secteurs trop gourmands en investissements productifs ou commerciaux, leur préférant des marchés à forte valeur ajoutée. Ce faisant, elles ont été relativement épargnées par les cycles économiques. Il s'agit moins de frilosité que d'un arbitrage en faveur de la sécurité et du long terme. «*On ne freine pas la croissance, on la planifie* », explique Paul Glotin chez Marie Brizard. Prudencia e Audazia, dit également la devise gravée dans le marbre de la maison Beretta l'armurier limite à 30 % de son chiffre d'affaires le marché militaire, qu'il sait risqué.

« *L'autofinancement crée aussi un impératif de rentabilité* », explique Marc Friedel, de Berger-Levrault (1476). Un seul mot d'ordre : réinvestir les bénéfices. Toutes les hénokiennes présentent un bilan en travers : « *Les capitaux propres, plus importants que les dettes long terme, couvrent en plus une partie du BFR* », note Daniel Michel, auteur d'une étude sur la gestion des entreprises familiales (1). Cela permet d'amortir les coups durs, ou de financer un investissement exceptionnel. Les fonds extérieurs ne sont pas exclus. Marie Brizard a cédé 20 % de son capital pour financer sa croissance, et utilise sa filiale hollandaise pour lever des capitaux. Tout comme De Dietrich, VMC (partie boulonnerie) ou Berger-Levrault.

5- ...et une solide discipline collective

Si la stratégie est la face externe du management familial, impossible d'ignorer sa face «cachée» une forte discipline interne garantit la pérennité du bien au sein du clan. Des règles établies par le conseil d'administration, ou issues de la tradition, « verrouillent » la transmission du patrimoine et du pouvoir dans l'entreprise (voir encadré ci-contre). « *Tous les membres s'y soumettent parce que l'entreprise passe avant la famille* », commente le joaillier Mellerio (1613).

Car l'entreprise existe pour elle-même, et on la respecte comme telle. C'est peut-être la meilleure explication à sa longévité. « *Les entreprises pérennes ne sont pas celles d'un seul homme* », explique Marc Friedel, marqué par la logique protestante de ses ancêtres. Pour les Hénokiens, le dirigeant n'est que le dépositaire d'un trésor qu'il doit faire prospérer pour les générations à venir. Pas question de faire des coups, ou de renâ renâcler, il faut prendre le mors aux. « *C'est la tradition* », disent les Italiens (Beretta) alors que les Espagnols (Codorniu) invoquent leur responsabilité vis-à-vis du reste des actionnaires. Les Français, plus « intellectuels », respectent surtout l'histoire de la société, et l'identité forgée au fil des siècles...

Dans tous les cas, le résultat est le même : c'est la culture de l'entreprise (à ne pas confondre avec « cultures d'entreprise » injectées à coups de projets par des dirigeants pressés...) qui s'impose à chaque génération dirigeante, et non l'inverse. Chez toutes ces vieilles dames, on retrouve le même détachement vis-à-vis du profit financier et un certain humanisme : pendant la crise de 1929, Beretta occupe ses ouvriers à agrandir la maison, Viellard-Migeon fait du fil galvanisé pour reclasser les effectifs de la tréfilerie de Saint-Hippolyte, Berger-Levrault construit des HLM...

Le tout doublé d'une patience à toute épreuve : Codorniu teste dix ans durant son nouveau Cava, Marie Brizard se dit prête à supporter, s'il le faut, deux générations d'incapables... Forcément, elles ont tout le temps : Hénoch ne fut pas mis au tombeau, mais enlevé dans les cieux!

(1) Gérer l'entreprise familiale. Objectif longue durée. Daniel-Edgar Michel et Marielle Michel, Editions d'Organisation, 1987.

STÉPHÈNE JOURDAIN

*Source : L'Entreprise n° 121
de Novembre 1995*