



Le web de l'économie

Les echos 2 avril 2008

**Les Echos » ont cent ans aujourd'hui. Comme Zodiac, Brother ou General Motors, le quotidien fondé en 1908 rejoint la cohorte de ces entreprises qui défient le temps. Quel est le secret de leur longévité ?**

**PHILIPPE ESCANDE**

Alors que vient de s'éteindre le dernier combattant français de la Première Guerre mondiale, elles sont encore nombreuses, ces entreprises qui peuvent enjamber les siècles. Saint-Gobain a connu Louis XIV, Wendel Louis XV et Peugeot Napoléon Ier. Mais il serait trompeur de voir les sociétés comme les nations : des organisations humaines qui naissent dans la douleur, se développent dans la sueur, les larmes et le sang et regardent passer les générations, solides et immuables. En fait, la vie des entreprises, comme celle des hommes, ne tient qu'à un fil, fragile. Sur les plus de 300.000 entreprises créées chaque année en France, un tiers disparaît au bout de trois ans et une moitié seulement dépasse l'âge de cinq ans.

Les centenaires restent donc l'exception. On en compte une petite quinzaine dans le CAC 40. Sur les 30 entreprises figurant dans le Dow Jones, une seule, General Electric, y est depuis sa création en 1896, même si une quinzaine de ses consœurs de l'indice phare de Wall Street ont également plus d'un siècle. En France, le cabinet de consultants BM&S a recensé 1.300 entreprises familiales plus que centenaires - 140 ans d'âge moyen - représentant 700.000 personnes et 150 milliards de chiffre d'affaires.

Mais, si la taille influe certainement sur la longévité, en retardant le moment fatidique de la disparition, beaucoup de vieillards sont restés modestes en dépit de leur santé robuste. C'est le cas du vignoble du château d'Arlay, en Bourgogne, né en 1237, au temps de Saint Louis. Ou du fabricant de filets bordelais Larrieu, qui a vu le jour la même année que Molière, en 1622.

### **Leçons de management**

C'est surtout à la faveur de la révolution industrielle de la fin du XIXe siècle que, poussés par les applications innombrables de la mécanique, notamment automobile, et de l'électricité, la plupart des grands ancêtres ont vu le jour. Le choix - très subjectif - effectué ci-contre d'entreprises nées comme « Les Echos » en 1908 montre la diversité des destins possibles. Cette période fut propice à la création de constructeurs automobiles, comme General Motors, et, logiquement, de compagnies pétrolières, tels Exxon ou BP. C'est aussi l'époque de l'avènement de la société de consommation. Les premiers

tours de roues de la Ford T ont eu lieu en 1908 et L'Oréal a vu le jour un an plus tôt, déjà positionné dans les cosmétiques. Certains sont donc devenus des géants mondiaux, d'autres se sont adaptés avec succès aux temps modernes - Brother dans les imprimantes -, d'autres enfin sont restés sur le même produit - les huiles Lesieur, les baskets Converse -, tout en demeurant de taille assez modeste et en changeant de propriétaire à intervalles réguliers.

Difficile donc d'extraire de ce tableau vivant une recette miracle du centenaire. Pas de régime crétois, ni de yaourt bulgare ou de poisson cru pour expliquer leur longévité. Juste quelques indices, qui sont, au fond, autant de leçons de management à l'adresse de toutes les entreprises. Dégageons arbitrairement trois points forts.

Le premier est bien sûr le rôle clef du fondateur. A chaque début d'histoire, il y a un homme, une conviction et des valeurs fortes. Plus celles-ci sont solides, plus l'entreprise a de sérieuses chances de durer. Souvent pas tout jeune (Georges Lesieur avait soixante ans), toujours passionné, c'est lui qui détermine le positionnement d'origine et la culture. Il transmet à l'entreprise une sorte d'ADN qui la suivra toute sa vie. Si celui-ci est puissant, elle vivra longtemps. L'économiste Steve Kaplan, en étudiant le parcours de jeunes entreprises jusqu'à leur mise en Bourse (1), a remarqué que cet ADN s'implante très tôt et est un élément si déterminant qu'il résiste au changement des hommes, y compris du fondateur (on le voit chez GM). Cela dit, la stabilité du management est aussi le signe d'une culture forte. L'Oréal n'a connu que cinq dirigeants en un siècle, toujours choisis en interne.

### **La nécessité de la croissance**

Deuxième élément clef, l'adaptation au changement. Une faculté qui découle directement de la culture et des valeurs de l'entreprise. Yves Doz, professeur à l'Insead, a étudié comment des entreprises pouvaient se réinventer totalement pour survivre, passant, à l'exemple de Nokia (1865), du papier au caoutchouc puis aux téléviseurs et au téléphone mobile (2). Il discerne trois impératifs. D'abord, la sensibilité stratégique faite d'équilibre entre une vision de long terme et une réactivité de court terme. Ensuite, la fluidité en termes d'allocation des ressources : savoir mettre l'accent sur une priorité, se désengager d'ailleurs... Et, enfin, une direction unie et très à l'écoute, maintenant un dialogue constant, aussi bien horizontal que vertical, et pas seulement en interne, avec des objectifs et des récompenses plus collectifs qu'individuels. Ouverture et solidarité, une telle approche permet de négocier en douceur des transitions sur dix ou quinze ans.

Enfin, le troisième point clef est la nécessité de la croissance. A partir d'un certain degré de visibilité, toute entreprise qui ne progresse pas se met en péril. Dans une étude récente menée aux Etats-Unis sur les 100 premières sociétés américaines à travers deux décennies (3), les experts de McKinsey ont montré qu'une firme sans croissance avait cinq fois plus de chances de disparaître, et ce, même si sa rentabilité est bonne !

Demeurent deux questions : la structure actionnariale a-t-elle de l'influence ? Est-il souhaitable pour

l'économie de compter beaucoup d'entreprises anciennes ? Toujours prompt à la nostalgie, attachée au concept de l'héritage, la France voue un culte particulier aux entreprises familiales. Elles seraient une garantie de longévité et un rempart contre les excès de la Bourse. Quatre économistes de la London Business School et de l'université Bocconi ont étudié le parcours, entre 1996 et 2006 (4), des 1.000 premières sociétés cotées en France, en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Italie. Leur conclusion est que plus une Bourse est active, moins il y a d'entreprises familiales. La moitié des 1.000 premières sociétés britanniques sont cotées en Bourse, contre 20 % des sociétés en Europe (30 % en France). Dans le même temps, les structures familiales constituent 70 % des sociétés italiennes, près de la moitié des françaises et allemandes et seulement moins de 20 % des britanniques. Les marchés ouverts sont un facteur important de renouvellement. C'est ce même renouvellement qui fait défaut aujourd'hui à la France pour prendre pied sur le créneau de la haute technologie. Et pour cela, il faut aussi accepter que certains disparaissent... ou se réinventent.

### **Ils sont nés en 1908**

Comtesse du Barry

Le lait Guigoz

Interflora

Les filtres Melitta

Le Toblerone

Les Pieds-Nickelés

La « Nouvelle Revue française »

Harvard Business School

Le FBI

Le scoutisme...

(4) Franks, Mayer, Volpin, Wagner, « Evolution of Family Capitalism, a comparative study of France, Germany, Italy and the UK », SSRN, 2008.