

Le secret des entreprises centenaires

Dans un monde où tout va très vite, les entreprises ont parfois du mal à s'imposer dans le temps. On remarque par ailleurs que sur les 500 entreprises les plus fortunées, répertoriées au sein du Magazine Fortune, seules 40 d'entre elles ont plus de cent ans.

Mais alors quels sont les secrets d'une telle longévité ?

Isabelle Lamothe, directrice générale adjointe d'Altedia LHH France et Alain Bloch, Directeur du master entrepreneur d'HEC se sont penchés sur la question et ont décidé d'élaborer une investigation sur dix-neuf entreprises centenaires, dont ils ont pu rencontrer les dirigeants. Les résultats de la recherche ont ensuite été étudiés par 18 consultants du groupe Hecht Harisson, ce qui a finalement permis de mettre en exergue quatre grandes caractéristiques expliquant la pérennité de ces entreprises.

Premièrement, ces entreprises sont **frugales**, c'est-à-dire qu'elles cherchent à avoir un important retour sur investissement. Chaque dépense, aussi minime soit-elle, est réfléchie et doit avoir un impact considérable.

Cette bonne gestion des dépenses permet d'éviter les risques de choc ou du moins lorsque cela est inévitable d'en limiter les conséquences. Ces entreprises acquièrent alors une certaine fiabilité.

Et cette fiabilité fait croître la frugalité, dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'éviter certaines erreurs coûteuses et donc d'alléger ces frais. Un allègement de frais qui contribue à son tour à un meilleur climat social, expliqué par un faible risque de licenciement.

Ensuite, un deuxième facteur de longévité ressort de cette recherche : **l'ambidextrie**. C'est-à-dire l'aptitude à se lancer dans la recherche de nouvelles activités sans négliger l'exploitation de leur cœur de métier.

Et l'étude explique que de nos jours, l'ambidextrie traditionnelle ne suffit pas et donne place à une ambidextrie d'un nouveau genre, dit de troisième type, qui scinde l'exploration innovante en deux. D'une part nous avons l'exploration de l'innovation du prévisible, associé à de la recherche appliquée, et de l'autre celle de l'innovation de l'imprévisible, liée à la recherche fondamentale.

Cette césure est remarquable au sein de l'entreprise Saint-Gobain, qui dispose de l'entité Saint-Gobain Recherche, s'occupant de la recherche fondamentale, et de six centres de recherche appliquée, connaissant la configuration du marché. La confrontation de ces entités va alors permettre à l'entreprise de mettre en œuvre des innovations, née de l'exploration fondamentale, qui ont une réelle capacité de commercialisation.

La troisième caractéristique s'apparente au **déploiement d'une forme particulière du « pacte social »**. En effet ces entreprises accordent une place primordiale à la valorisation de l'homme. Elles mettent en avant le travail de leurs collaborateurs et cherchent à créer un attachement avec ces derniers à travers la mise en place d'une communauté soudée partageant des valeurs communes. Et ce lien, presque familial, permet de mieux traverser les épreuves.

En plus de donner une place centrale au renforcement des liens, ces entreprises prennent en considération le droit à l'erreur et pensent que l'échec d'un collaborateur ne doit pas se traduire par sa condamnation. A l'inverse elles estiment qu'il est important de lui offrir un nouveau poste lui correspondant davantage.

Cette attention, portée au droit à l'erreur, à un réel apport dans la mesure où les collaborateurs se sentent plus aptes à innover, ce qui est souvent source de bénéfices considérable. Pour reprendre l'exemple de Saint-Gobain, on remarque que 50% de son chiffre d'affaires repose sur des produits qui n'existait pas il y a 20 ans et donc issus de l'innovation.

Enfin, une dernière source de longévité est mise en exergue : **l'entretien d'un leadership stable et « orienté résilience »**.

A l'issu de la recherche on remarque que les dirigeants des entreprises centenaires, apparentés à des « meneur d'hommes » combinant ambition et prudence, se caractérisent eux aussi par leurs longues carrières au sein de l'entreprise. Alors que l'ancienneté moyenne, tirée des 500 entreprises les plus fortunées, est d'un peu plus de 8 ans, elle avoisine les 20 ans au sein des organisations centenaires. Le mandat des dirigeants dure quant à lui plus de 10 ans contre 5 dans les autres entreprises.

Le principal objectif de ces dirigeants est de rendre leur entreprise pérenne, quitte à mettre au second plan la performance immédiate. Cette longévité, qui sous-tend souvent une capacité à surmonter les perturbations, constitue une histoire inspirante. C'est la raison pour laquelle ils tiennent à la transmettre à leurs collaborateurs, qui y découvrent les traditions de l'organisation et s'en inspirent pour pouvoir faire face aux épreuves et contribuer à leur tour à la durabilité de l'entreprise.

Finalement ces critères se révèlent interdépendant : une dépense ingénieuse rend l'entreprise fiable, **frugale** et résistante et participe donc au **bien être des collaborateurs**. Ce bien être renforce à son tour le **lien** entre l'entreprise et ses salariés, qui ayant droit à l'erreur, contribuent à **l'innovation**. Cette innovation, n'impliquant pas l'oubli des traditions sociétales, ne nuit pas au maintien de la stabilité mais va plutôt s'y combiner, permettant alors **l'ambidextrie**.

On comprend alors que les entreprises, attirées par le gain et la rapidité d'enrichissement n'atteignent pas le succès, fondé sur des valeurs et une stabilité.

Résumé de l'article : Hind Mrad – [Linkedin](#)

Sous la supervision de Asma Oudina - présidente @asma_consulting – [asma-consulting.com](https://asmaconsulting.com)

Sources : Harvard Business Review, Les secrets de la résilience des entreprises centenaires, Alain Bloch et Isabelle Lamothe, page 68-75