

Le secret des Hénokiens

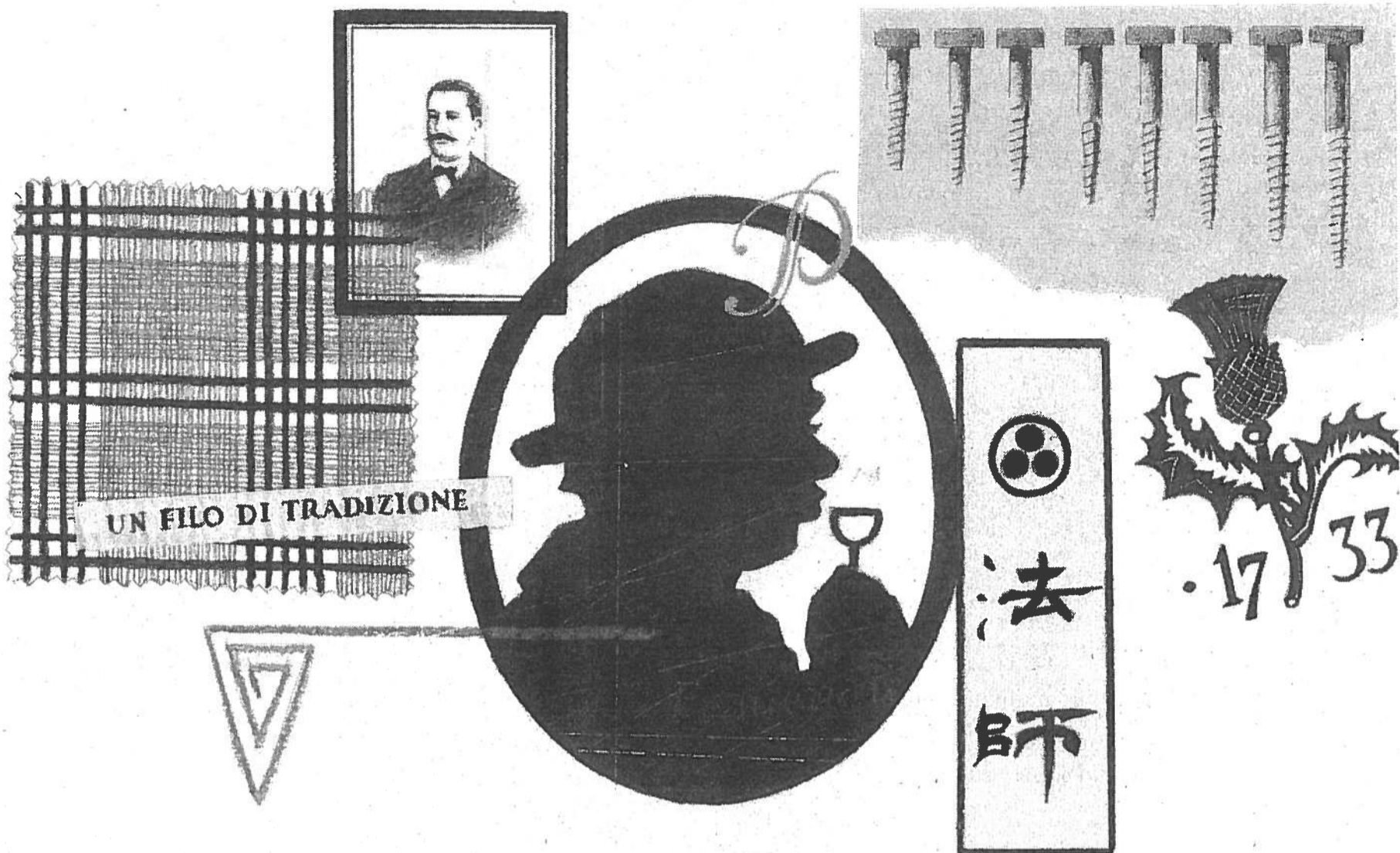
ILS ont un arbre généalogique touffu, souvent un musée, parfois un château, et toujours le portrait à l'huile d'un aïeul légendaire. Riches, ils ne le montrent pas. Peu connus et heureux de l'être, ils voyagent, travaillent beaucoup et vivent simplement dans leurs fiefs, loin des grandes capitales et de leurs tentations. Tous ont, vissé au cœur, l'amour du produit, de la « fabrique », de la belle ouvrage, mais leurs bureaux, leurs usines, sont truffés d'informatique. Dans l'entreprise, on les appelle par leur prénom : « Monsieur François », « Monsieur Hervé », etc. Normal, ils y vivent depuis l'enfance, comme avant eux leur père, leur grand-père, leur arrière-grand-père, etc. Ils sont vingt-sept, regroupés dans une association, les Hénokiens (du nom d'Hénoq ou Enoch, patriarche biblique), devenue presque un club d'amis. Ils sont branchés sur le Net : henokiens.com...

Ce sont les patrons des plus vieilles entreprises familiales du monde. Les immortelles de l'industrie. Deux cents ans au minimum, parfois beaucoup plus - la doyenne, japonaise, affiche mille trois cents ans ! Les héritiers de sept, quinze, vingt générations de patrons de même lignée, toujours propriétaires d'au moins 51 % du capital, toujours aux commandes, toujours prospères. Pour eux, les Peugeot, Fiat, Michelin sont des jeunots. Bon pied, bon œil, les Hénokiens sont un miracle, « statistiquement, une anomalie », assure Patrick Fridanson, historien spécialisé. En règle générale, la moitié des entreprises disparaissent dans les cinq premières années de leur existence, les trois quarts ne survivent pas à la première succession, le reste est emporté par la fameuse loi « des trois générations » : le grand-père crée, le fils développe, le petit-fils mange tout...

Les Hénokiens, eux, durent. De siècle en siècle, de guerre en guerre, de crise en crise, ils s'adaptent et sortent toujours du giron familial l'homme de la situation qui sauve l'entreprise, l'emploi et la lignée. Leur histoire est émaillée d'innovations, de reconversions ou de mutations providentielles. Quel est leur secret ? La plupart ne se sont jamais posé la question. « Pour rester sur le marché, il faut faire les choses le mieux possible. La meilleure qualité au meilleur prix. Après, il faut un peu de chance », commente simplement Ugo Gussalli Beretta, PDG de la fabrique d'armes du même nom, 471 ans d'âge, 2 000 salariés, la plus célèbre et la plus grande des entreprises de l'association, avec Marie Brizard.

« C'est du pot, confirme, malicieux, Georges Hugel, président d'honneur de Hugel et fils, 358 ans d'âge, le dernier des grands producteurs-négociants de vin d'Alsace, les anciens ont toujours pris la bonne décision au bon moment. » « Un miracle », renchérit Louis Latour, septième du nom, le plus « jeune » des Hénokiens (200 ans d'âge), lui aussi négociant, mais en Bourgogne, « la longévité en soi est un atout, le nom devient un fonds de commerce ». « Le passé, on ne s'en occupe pas tellement. On se dit : il faut continuer ! », explique Michel Viellard, président de Viellard et Migeon (VMC), 318 ans d'âge, un groupe diversifié, deuxième producteur d'hameçons du monde. Pour un peu, ils s'excuseraient !

Le secret des Hénokiens reste à découvrir. Un mystère qui vaut son prix, la jeunesse éternelle, l'élixir de Jouvence version économie. Car ce ne sont pas, comme l'assure la théorie anglo-saxonne, des « séquoias géants », déjà momifiés, voués à une mort certaine s'ils ne sont pas repris. Au contraire, tous sont des PME, et des plus dynamiques, qui innovent, investissent, exportent, beaucoup même, qui créent ou maintiennent des emplois - à vie, bien entendu ! Les murs sont vieux, mais les machines neuves et l'ingénierie financière n'a pas de secret pour eux. S'ils ne sont que vingt-sept (onze Italiens, neuf Français, trois Allemands, deux Japonais, un Néerlandais, un Espagnol), plus une vingtaine d'autres repérés dans le monde, et probablement autant d'inconnus, soit au



Ce sont les plus vieilles entreprises familiales du monde. Aujourd'hui, elles sont moins d'une centaine à avoir surmonté les guerres, les crises, les modes et les problèmes de succession depuis au moins deux siècles. Enquête sur ce club très fermé de capitalistes vertueux

maximum une petite centaine d'entreprises familiales bicentennaires, ce n'est pas un hasard. Chacun dans sa spécialité est le plus ancien survivant d'une vieille tradition.

Deux cents ans et plus, cela ramène loin en arrière. Au temps où la France et l'Angleterre dominaient le monde. Les Etats-Unis naissaient. L'Europe frémissait aux clameurs de la Révolution française. L'industrie balbutiait, portée par la première révolution industrielle et par les marchands qui transformaient les artisans en ouvriers de manufactures. Les anciens métiers se mécanisaient : textile, verre, forges et travail des métaux, cuir, bois, papier, armes, etc. Les Hénokiens sont tous issus de ces secteurs traditionnels, comme des activités liées à la terre (vins et spiritueux, confiserie) ou au commerce (négoce, transports).

Londres est alors la plus grande

renvoie femme et enfants dans le village d'origine de la famille, Craveggia, près du lac Majeur, et reste à Paris pour garder la boutique...

GARDONNE, village industriel niché dans un repli de montagne, à cinq lieues de Brescia, est l'archétype du district industriel. Le Val Trompia était riche en fer. On y a fabriqué des fusils depuis la Renaissance, au gré des besoins de la République de Venise. En 1526, Bartolomeo Beretta n'était qu'un maître de canons parmi beaucoup. Douze générations plus tard, son descendant Ugo, un homme trapu aux allures de patriarche, est le maître incontesté de la vallée... et du marché mondial des armes légères. Auberge, école, cinéma, immeubles, tout ici porte la griffe de l'entreprise. Au premier étage d'un manoir néogothique, qui abrite le siège (jadis la famille), l'ancien ma-

vriers", raconte Ugo. Leçon du passé : l'entreprise reste très peu endettée, l'autofinancement, comme pour tous les Hénokiens, étant la règle. « La priorité a toujours été l'investissement, les bénéfices venaient après », dit Ugo.

Beretta investit, bon an mal an depuis dix ans, 10 millions de dollars pour un chiffre d'affaires de 120... Ça se voit dans les ateliers, curieux mélange de high-tech et de savoir-faire ancestral. D'un côté, des artistes graveurs comme Julio Timpiné, dont la famille manie depuis deux cents ans le burin pour les Beretta ; de l'autre, des chaînes robotisées crachant plus de mille armes par jour. Leçon du passé encore : la fourniture des armées, par nature irrégulière, ne représente jamais plus d'un tiers des ventes. Instruits par des siècles de hauts et de bas, les Beretta ont misé sur le marché civil. C'est certainement ce qui les a sauvés. Si Beretta est probablement la plus vieille entreprise industrielle du monde, c'est le fruit non du hasard, mais d'une sagesse séculaire, qu'on retrouve chez tous les Hénokiens.

Cette rigueur s'exprime aussi bien dans la conduite des affaires que dans la discipline familiale. Car le miracle est double. « Il faut gérer une entreprise et une famille, ce n'est pas toujours facile, soupire François Mellerio. Si l'entreprise croît trop vite, la famille ne peut plus suivre, mais si elle régresse, elle meurt. » Dilemme connu. Seuls les Hénokiens l'ont résolu. Par une cohésion, un code de conduite, qui transcendent les jalousies, les querelles inévitables, ne serait-ce que le choix, crucial, du dirigeant. Eliminer les moutons noirs, trier, puis imposer les meilleurs, chaque clan a ses méthodes, elles font toujours des perdants. « Pour traverser les siècles, explique Pina Amarelli, dont le mari dirige la dernière fabrique de réglisse calabraise, il faut une éthique familiale, qui implique parfois des sacrifices personnels. »

Jusqu'ici, assure François Mellerio, « l'intérêt supérieur de l'entre-

prise l'a toujours emporté, mais toutes les successions sont difficiles... » Vendre ses parts est souvent plus rentable, surtout lorsqu'on est exclu de la gestion... et que le fisc s'en mêle ! Priorité à l'entreprise ou à la famille ? « En fait, il faut marier les deux : que l'entreprise subsiste très correctement, et que la famille soit satisfaite de la chose, explique Georges Hugel. C'est de plus en plus difficile avec les nouvelles générations. Maintenant, ils distribuent des dividendes. On ne l'avait jamais fait ! »

Le secret des Hénokiens est finalement tout bête : ce sont des capitalistes vertueux, ou en tout cas plus vertueux que les autres. Soucieux de l'entreprise et de sa pérennité plus que de l'intérêt personnel des membres du clan. « L'entreprise est une raison de vivre », dit Pina Amarelli. Des capitalistes responsables, qui se sentent investis d'une mission et ne cherchent pas la réussite individuelle, encore moins la gloire. « Des anti-Berlusconi », ajoute Pina. Modestes par nature, puisqu'ils ne sont qu'un maillon de la chaîne : « Il faut continuer, être à la hauteur. Ce n'est pas si facile, dit Ugo Beretta. Nous avons plus de responsabilités vis-à-vis de nos prédécesseurs et de nos descendants. »

Des capitalistes, enfin, qui pensent à long terme, indifférents aux caprices ou aux tentations des marchés financiers, aussi méfiants vis-à-vis des banquiers que des hommes politiques, jaloux surtout de leur indépendance. Dans l'industrie au tournant du siècle, tous ont construit des centrales hydroélectriques, pour l'autonomie. Quitte à y perdre... Beaucoup ont acheté des forêts, des champs, des immeubles. Par sécurité, pour les revendre en cas de besoin. Dans les années 60, lorsque tous les régisseurs renonçaient, ruinés par la concurrence américaine, les Amarelli ont choisi de rester. « On a préféré l'industrie à l'agriculture. Pour investir, nous avons vendu des terres, dit Pina Amarelli. C'était le bon choix. Aujourd'hui, la réglisse a le vent en poupe. »

LA famille Viellard et Migeon, dernière descendante des maîtres de forges de Belfort, a, elle aussi, vendu beaucoup de terres et d'actifs pour surmonter la grande crise des années 30, puis reconstruire les ateliers de tréfilage détruits par la guerre. Pendant des lustres, les héritiers de Juvénal Viellard, fondateur de la lignée, ont renoncé aux dividendes pour moderniser le groupe et conserver ses salariés. La production d'hameçons, lancée au début du siècle

« par représailles » (sic) contre un concurrent indélicat, a subi des dizaines d'années de pertes avant d'être redressée par Christophe Viellard, cousin de Michel, le PDG. Aujourd'hui, c'est l'une des filiales les plus rentables et le deuxième producteur mondial...

Rigueur, simplicité, morale, on les retrouve jusque dans la vie de tous les jours, les comportements. Tous issus de familles protestantes ou catholiques, très croyantes, les Hénokiens ne sont pas, c'est un euphémisme, des flambeurs. « Par-paillots comme nous sommes, nous avons une sainte horreur des dettes ! », plaisante Georges Hugel. Un sou est un sou, une bouteille, une bouteille, un hameçon, un hameçon. « J'ai toujours eu une vie agréable, mais sans exagération. J'ai deux maisons, une voiture, mais pas de Ferrari, de yacht, ni de chevaux, et je ne joue pas à Monte Carlo », résume Angelo Barovier, président

Pour eux, les Peugeot, Fiat, Michelin sont des jeunots. Bon pied, bon œil, les Hénokiens sont un miracle, « statistiquement une anomalie »

de Barovier et Toso, la plus ancienne verrerie d'art de Murano... et d'ailleurs ! 702 ans d'âge et pas une ride. Chez les Barovier, chacun paye les vases qu'il offre à ses amis, comme les Amarelli règlent chaque année scrupuleusement toutes les boîtes de réglisses qu'ils ont consommées... « Le règlement doit être le même pour tous, et surtout il faut l'appliquer, explique Georges Hugel. Le patron doit être là un quart d'heure avant et au moins un quart d'heure après. Moi, j'aimais travailler seul, j'y passais mes week-ends. Bien que gros fumeur, je ne fumais pas, c'était interdit. »

Presque trop beaux pour être vrais. Les Hénokiens sont l'exception, ils pourraient être aussi des modèles. Ils n'y ont jamais pensé. « Pour durer, soyons discrets », répond Louis Latour...

Véronique Maurus
Dessin : Jacques Valot