

# Pérennité, innovation et résilience des entreprises

Panorama mondial des entreprises historiques innovantes

Critères fondamentaux de pérennité et de résilience

Témoignages de 23 dirigeants d'entreprises à la pointe  
de l'innovation sur leur pérennité et leur résilience

Marc Giget - Véronique Hillen

L'analyse économique et stratégique ainsi que l'enquête globale internationale  
ont été réalisées par Marc Giget

La conduite, l'analyse et la synthèse des entretiens avec les PDG d'entreprises historiques  
ont été réalisées par Véronique Hillen

Le traitement des données des entreprises du S&P 500 et du SBF 120, fourni en annexe,  
pour en définir les dates de création, les débuts d'activité et l'âge effectif,  
a été réalisé par Pierre Métivier



**EUROPEAN INSTITUTE**  
FOR CREATIVE STRATEGIES  
& INNOVATION

75, Boulevard Richard Lenoir, 75011 Paris

© European Institute for Creative Strategies and Innovation, Paris 2021

ISBN : 978-2-9564611-3-5

## Plan général

Préface	11
Introduction	15
Partie 1 Le rôle déterminant des entreprises pérennes au cœur des dynamiques d'innovation	17
Partie 2 Transmission et devenir : dynamique historique et projection dans le futur des entreprises pérennes	53
Partie 3 Quatre mythes actuels sur le rapport entre l'âge des entreprises et leur capacité d'innovation	69
Partie 4 Cinq catégories types d'entreprises historiques	103
Partie 5 Les facteurs fondamentaux de la pérennité et de la résilience par l'innovation	137
Partie 6 Entretiens avec 23 dirigeants d'entreprises historiques à la pointe de l'innovation	193
Conclusion	281
<i>Annexes</i>	<i>1</i>
<i>Poids des entreprises historiques dans le Standard &amp; Poor's 500 et le SBF 120 et typologies des entreprises de moins de 20 ans</i>	

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	<b>15</b>
<b>Partie 1 Le rôle déterminant des entreprises pérennes au cœur des dynamiques d'innovation</b>	<b>17</b>
<b>1-1 Entreprises « pérennes », « historiques », « centenaires » de quoi parle-t-on ?</b>	<b>17</b>
Les grandes vagues historiques de création d'entreprises innovantes	19
<b>1-2 Il n'existe pas de « vieilles » entreprises</b>	<b>23</b>
Les entreprises ont l'âge de leurs différentes composantes	23
Les entreprises se renouvellent constamment	25
Des entreprises historiques à la pointe de l'innovation dans tous les pays développés avec des variantes entre le Japon, l'Europe et les Etats-Unis.	27
Comparaison de l'âge des entreprises du SBF 120 français et du Standard & Poor's américain	30
<b>1-3 Le renouveau et la croissance spectaculaire des entreprises historiques par l'innovation permanente</b>	<b>34</b>
La domination des entreprises historiques dans les différents types d'innovation	34
Les capacités d'innovations technologiques des entreprises historiques	36
Zoom sur la place des entreprises historiques dans l'intelligence artificielle	37
La capacité d'innovation des entreprises historiques dans les technologies du monde numérique : digitalisation, robotique, industrie 4.0, mobilité	38
La concentration des compétences technologiques industrielles 4.0	39
La capacité des entreprises historiques à créer de la richesse par l'innovation	41
La capacité d'innovation des entreprises historiques dans les produits et services de la vie quotidienne	41
La forte utilité sociale des innovations des entreprises historiques	42
<b>1-4 Dans la dynamique d'innovation observée, la continuité, l'accumulation et la transmission l'emportent sur la rupture</b>	<b>43</b>
Les capacités d'innovation des entreprises européennes en fonction de leur âge et de leur taille : avantage aux grandes entreprises historiques	43
Quand le renouveau l'emporte sur le nouveau	44
La capacité d'innovation des leaders historiques dans l'automobile	47

<b>Partie 2 Transmission et devenir : dynamique historique et projection dans le futur</b>	<b>53</b>
<b>2-1 L'avenir appartient-il à celui qui a la plus longue mémoire ?</b>	<b>53</b>
Des dirigeants « philosophes »	54
Les achats et cessions d'activités sont constantes entre les entreprises et constituent d'importants facteurs de continuité interentreprises.	55
Le retour de la valorisation du temps long et des grandes célébrations des anniversaires d'entreprises historiques	58
« On ne sait jamais ce que le passé nous réserve »	58
Une balise au milieu de l'impermanence du monde	59
La création constante d'entreprises nouvelles par filialisation ou transfert d'activités nées au sein d'entreprises historiques	61
La création d'entreprises nouvelles par fusions et acquisitions d'entreprises anciennes	62
Les grands groupes ont intégré les acquis de nombreuses entreprises qui les ont précédés	62
<b>2-2 Les entreprises historiques, grands fournisseurs de technologies des nouveaux leaders du monde numérique, dont les GAFAs</b>	<b>63</b>
Le transfert de compétences humaines	63
Les transferts des capacités d'innovation d'entreprises en difficulté ou en faillite vers des entreprises nouvelles	64
Les transferts massifs de brevets	65
Des grands groupes historiques alimentent en technologies les entreprises plus récentes	67
<b>Partie 3 Quatre mythes actuels sur l'innovation dans les entreprises historiques</b>	<b>69</b>
<b>3-1 Le mythe d'un âge moyen des entreprises très faible et en baisse continue, alors qu'il progresse depuis 20 ans</b>	<b>69</b>
Une croissance d'une dizaine d'années de l'âge moyen des entreprises cotées aux Etats-Unis depuis l'an 2000	72
Alors que l'âge moyen des entreprises progresse, pourquoi le mythe de la réduction de la vie des entreprises est-il aussi répandu dans le management de l'innovation ?	72
Des évolutions hautes et basses liées à l'histoire : guerres, crises, reprises	74
L'immense majorité des entreprises qui quittent les indices boursiers ne meurent pas	76
<b>3-2 Le mythe de la disruption – rupture</b>	<b>79</b>
La « disruption » : importante, générique, mais pas destructive	81
<b>3-3 Le mythe de l'opposition entre tradition et innovation</b>	<b>83</b>

Innovation et tradition sont de même nature, avec un simple décalage temporel	83
Toute tradition naît d'une innovation	83
La tradition est une grande innovation qui a résisté à l'épreuve du temps	83
Relancer la légende	84
L'innovation réussie génère une tradition nouvelle	85
<b>3-4 Le mythe de la startup comme état permanent et vecteur privilégié de l'innovation</b>	<b>88</b>
La « startup », initialement concept financier ne concerne que peu d'entreprises nouvelles	88
Les startups représentent environ 2 % des entreprises nouvelles aux Etats-Unis	89
Une régression continue du poids des startups dans l'économie américaine	90
Le relais des <i>growth companies</i> et de l'économie sociale et solidaire	93
Aujourd'hui, le terme de startup s'est banalisé jusqu'à être utilisé pour toute nouvelle entreprise, quel que soit son profil	93
Le rôle très dominant et croissant des entreprises existantes de toutes tailles dans la dynamique d'innovation	94
Un poids marginal des startups dans l'innovation malgré des aides multiples	95
Permanence et renouveau multiforme de l'entrepreneuriat en France	96
L'obsession de la valorisation financière à court terme	97
<b>Partie 4 Cinq catégories types d'entreprises historiques</b>	<b>103</b>
<b>4-1 Les entreprises historiques japonaises</b>	<b>103</b>
« Perpétuation et obsession du futur des entreprises japonaise multi-centenaires »	104
Le renouveau constant des entreprises historiques japonaises	106
<b>4-2 Les grandes entreprises françaises nées à la Belle Epoque</b>	<b>111</b>
Création de nouvelles formes d'entreprises d'économie sociale et solidaire	114
Dynamique historique et innovation permanente dans les groupes européens du luxe, grâce à la gestion de leurs « Maisons »	115
<b>4-3 Le renouveau constant des groupes multimarques</b>	<b>118</b>
Les dix géants mondiaux de l'agro-alimentaire : des centenaires qui ne cessent de s'étendre	118
<b>4-4 Les 200 grandes entreprises centenaires au cœur de la culture américaine</b>	<b>120</b>
<b>4-5 Pérennité, capacité d'innovation et croissance exceptionnelle des entreprises familiales historiques</b>	<b>125</b>
L'importance de « l'orientation à long terme » pour les entreprises familiales	126
Importance des objectifs non économiques	127

L'impact de l'orientation à long terme sur l'innovation dans les entreprises familiales historiques	127
L'importance des produits iconiques	128
75 % des ETI françaises sont des entreprises très innovantes	129
Les entreprises familiales centenaires résistent mieux aux crises	131
Les PME familiales centenaires françaises sont également plus résilientes	133
Les atouts spécifiques de la pérennité des entreprises industrielles familiales allemandes, grands groupes et Mittelstand...	133
...et des entreprises familiales bicentenaires	135
<b>Partie 5 Les facteurs fondamentaux de la pérennité et de la résilience par l'innovation</b>	<b>137</b>
<b>5-1 Des stratégies holistiques riches d'une grande diversité</b>	<b>137</b>
<b>5-2 La promotion des employés</b>	<b>141</b>
Des entreprises plus sociales	142
Des personnels très impliqués dans les projets d'innovation	144
<b>5-3 L'innovation et l'entrepreneuriat</b>	<b>146</b>
Un positionnement sur l'excellence et la performance	148
L'obsession technologique	150
Maîtrises des technologies transverses, gestion de la transition digitale	154
L'entrepreneuriat au cœur de l'entreprise pérenne	156
<b>5-4 La maîtrise du temps long</b>	<b>159</b>
Pensée à long terme, action à long terme	159
La prospective pour penser le futur	161
Bonne gestion du nerf de la guerre et valorisation à long terme	165
Les facteurs clefs de pérennité analysées par les fonds d'investissement à long terme	165
Critères d'investissement à court-terme...	165
...et critères d'investissement à long terme	166
Prévoir le succès à long terme des entreprises	167
Des facteurs d'efficacité à long terme des entreprises qui confortent les convictions des dirigeants des entreprises historiques	167
Après avoir été adoptées par plus de la moitié des entreprises, les stratégies à long terme des entreprises ont été en recul depuis la crise de 2008	170
La maîtrise du temps long réclame aussi de la patience	173
<b>5-5 La transmission</b>	<b>174</b>

<b>5-6 La relation harmonieuse à la société</b>	<b>179</b>
La question de la valorisation boursière	185
<b>5-7 L'intimité avec les clients et les fournisseurs</b>	<b>188</b>
Une relation aux clients fondée sur la confiance, appuyée sur l'excellence, la marque, la notoriété et les produits iconiques	189
<b>Partie 6 Entretiens avec 23 dirigeants d'entreprises historiques à la pointe de l'innovation</b>	<b>193</b>
<b>6-1 Eléments transverses des entretiens</b>	<b>193</b>
Eléments transverses aux différentes questions posées	194
Question 1 : Dans le monde actuel où la disruption est très médiatisée, ressentez-vous la longue histoire de votre entreprise comme un atout ou un handicap, et pourquoi ?	194
Question 2 : Quels sont les éléments clés fondamentaux qui expliquent votre capacité de renouvellement, d'innovation et de croissance ?	195
Question 3 : Quels ont été les moments clés de son histoire où votre entreprise a dû se redéployer, se redéfinir ou se réinventer, est-ce que des dirigeants clés ont marqué son évolution par leur vision et leur capacité à gérer ce renouvellement ?	196
Question 4 : Quels sont les principaux grands défis à relever à horizon 2030 pour conserver votre dynamique de croissance et d'innovation ?	197
Impression générale et ressentis	198
Des dirigeants humbles, responsables et créateurs d'avenir	199
La fascination du modèle de l'entreprise familiale	199
Des conteurs et créateurs d'histoire	200
L'attachement au métier et à l'excellence des savoir-faire des collaborateurs	200
Bâtisseurs du futur	201
Une dose d'audace comme tremplin	202
La confiance au cœur du système	203
<b>6-2 Synthèse des entretiens avec des dirigeants d'entreprises</b>	<b>205</b>
Antoine Raymond, Président d'ARaymond	206
Elie Girard, Directeur Général d'Atos	209
Heiko Carrie, Président de Bosch France	212
Patrick Lagarde, Président Directeur Général de Brinks France	215
François Gay-Bellile, PDG de Coca-Cola European Partners France	218
Sami Rahal, CEO Deloitte France et Afrique francophone	221
Frédéric Sanchez, Président de Fives	225
Thierry Masurel, Manager Global, insurance and program services de FM Global	228

Yves Noirot, Directeur général, Fonderies de Sougland	232
Philippe Houzé, Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette	236
Loïc de Cambronne, Directeur Général de Harley-Davidson France	239
Dominique Mahé, Président de la MAIF	242
Philippe Wahl, Président Directeur Général de la Poste	245
Laurence Bloch, Directrice générale du Plaza Athénée	248
Irène Gosset, Présidente du Groupe Pochet	251
Franck Jeantet, Président de Potel & Chabot	254
Gauthier Louette, Président Directeur Général de SPIE	258
Guillaume Alvarez, PDG du groupe Steelcase	261
Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain	264
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire de Tarkett	267
Jacques Aschenbroich, Président Directeur Général de Valeo	270
Michel Giannuzzi, PDG de Verallia	273
Antoine Frérot, Président Directeur Général, Veolia	277
<b>Conclusion</b>	<b>281</b>
<i>Annexes</i>	
1 - <i>Activité et âge des entreprises de l'indice américain Standard &amp; Poor's 500</i>	2
2 - <i>Activité et âge des entreprises de l'indice français SBF 120</i>	18
3 - <i>Typologie des 64 jeunes entreprises de moins de 20 ans du S&amp;P 500 :</i> <i>11 créations et 44 fusions, filialisations ou changements de nom d'entreprises anciennes</i>	24
4 - <i>Typologie des 28 jeunes entreprises de moins de 20 ans du SBF 120 :</i> <i>1 création et 27 fusions, filialisations ou changements de nom d'entreprises anciennes</i>	28

# Introduction

« Les performances passées ne préjugent pas des performances futures »

*Mention obligatoire exigée par l'Autorité des Marchés Financiers  
sur toute publicité de placement financier affichant une performance passée.*

Dans l'hyper-simplification des débats actuels sur l'innovation, il est constamment fait allusion à l'opposition entre un « ancien monde », qui serait porteur de tradition et d'inertie et un nouveau monde acteur de transformations radicales.

L'ancien monde serait le fait des acteurs économiques qui préexistaient à l'économie numérique : administrations, grandes entreprises, mais aussi ETI et PME, rigides, passésistes et incapables de s'adapter aux révolutions en cours. Le nouveau monde serait le fait d'organisations nouvelles, s'affranchissant des règles du passé, moins structurées, beaucoup plus « agiles », idéalisées dans le mythe de la « startup », maîtrisant les nouvelles technologies regroupées sous le terme de « la tech », et qui entraîneraient une « disruption » des acteurs de l'ancien monde.

L'étude internationale approfondie réalisée sur le rôle des différentes organisations dans la dynamique d'innovation et de création de richesse montre une évolution strictement inverse à ces a priori devenus des lieux communs.

Non seulement l'innovation résulte de l'action de multiples acteurs, mais ceux qui jouent le rôle principal ne sont ni les startups, ni les GAFA<sup>1</sup>, ni les concepteurs des plateformes digitales actuellement en vogue, mais les milliers d'entreprises historiques, de taille variée, qui irriguent l'ensemble de l'économie de leurs avancées technologiques, de leurs nouveaux produits ou services et dominant la création de richesse, d'emplois et de progrès humain. Par ailleurs, la capacité d'innovation ressort comme indépendante de l'âge des entreprises et organisations dont beaucoup des plus anciennes renouvellent d'ailleurs constamment leur leadership mondial.

Au cœur de cette dynamique globale d'innovation, les grandes entreprises historiques iconiques jouent un rôle particulièrement moteur en étant porteuses de la continuité

---

<sup>1</sup> Pour Google, Apple, Facebook, Amazon. Nous utilisons aussi sciemment le Sigle GAFAM, qui inclut Microsoft.  
cf. note p. 15

des valeurs de progrès. Moins visibles, de multiples PME et ETI, nées lors des grandes vagues historiques d'innovation poursuivent leur aventure et s'installent dans la pérennité par la solidité de leurs valeurs et le renouveau constant de leur dynamique entrepreneuriale.

C'est un parcours au cœur de ces entreprises qui défient le temps que vous convie cette étude. Elle vise à mieux comprendre leur poids réel, leur rôle clef dans le développement, la cohérence et le progrès de la société, leur culture stratégique, incroyablement riche et variée, leurs valeurs très fortes, la source de leur énergie vitale et leur « hygiène de vie », particulièrement exigeante pour assurer leur pérennité dans un monde qui semble marqué par l'impermanence.

## 6-2 Synthèse des entretiens

Antoine Raymond, Président d'ARaymond	206
Elie Girard, Directeur Général d'ATOS	209
Heiko Carrie, Président de Bosch France	212
Patrick Lagarde, PDG de Brinks France	215
François Gay-Bellile, PDG de Coca-Cola European Partners France	218
Sami Rahal, CEO Deloitte France et Afrique francophone	221
Frédéric Sanchez, Président de Fives	225
Thierry Masurel, Manager Global, insurance and program services FM Global	228
Yves Noirod, DG, Fonderies de Sougland	232
Philippe Houzé, Président du Directoire du Groupe Galeries Lafayette	236
Loïc de Cambronne, Directeur Général de Harley-Davidson France	239
Dominique Mahé, Président de la MAIF	242
Philippe Wahl, Président directeur Général de la Poste	245
Laurence Bloch, Directrice générale du Plaza Athénée	248
Irène Gosset, Présidente du Groupe Pochet	251
Franck Jeantet, Président de Potel et Chabot	254
Gauthier Louette, PDG de SPIE	258
Guillaume Alvarez, PDG du groupe Steelcase	261
Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain	264
Fabrice Barthélemy, Président du Directoire de Tarkett	267
Jacques Aschenbroich, PDG de Valeo	270
Michel Giannuzzi, PDG de Verallia	273
Antoine Frérot, PDG, Veolia	277

*En raison de la pandémie du Covid-19, les entretiens, tous réalisés par Véronique Hillen, se sont étalés de la mi 2019 à la fin 2020. Les dates sont indiquées à la fin de chaque entretien. Les postes de certains dirigeants ont pu évoluer depuis lors.*

# Conclusion

Il ne suffit pas d'apprendre à l'Homme une spécialité,  
il importe qu'il acquiert un sentiment,  
un sens pratique de ce qui vaut la peine d'être entrepris,  
de ce qui est beau, de ce qui est moralement droit.

Albert Einstein  
*Comment je vois le monde - éducation pour une pensée libre*

Ce voyage au cœur de la pérennité et de la résilience des entreprises historiques s'achève sur la grande satisfaction d'avoir pu rencontrer, étudier et analyser de nombreuses entreprises et organisations à travers le monde, qui rassemblent des femmes et des hommes passionné(e)s par leurs métiers et leurs projets communs. Ils mettent en œuvre leur créativité et leur énergie pour en assurer la continuité et le renouveau permanent, convaincus qu'ils sont de leur utilité sociale.

Cette pérennité voulue, qui marque la continuité d'une aventure humaine collective poursuivie de générations en générations, par-delà les multiples crises, nous interpelle de façon plus globale sur la culture et le renouveau des sociétés.

La résilience exceptionnelle de ces entreprises n'est en rien fortuite, mais sagement préparée pour faciliter la relance après chaque obstacle rencontré. Elle prend actuellement une dimension d'exemple au cœur d'une crise globale qui semble sans fin.

Quand nous avons débuté cette recherche<sup>216</sup>, nous ne nous doutions pas qu'elle allait se faire dans le contexte de l'une des plus grandes crises jamais rencontrées par la plupart des entreprises analysées et que leur capacité à perdurer allait à nouveau devoir être démontrée face à cette adversité. Au-delà des situations sectorielles plus ou moins critiques, et dans un contexte où la crise n'est pas terminée, il ressort que les entreprises historiques font déjà preuve d'une meilleure résistance à la crise Covid-19<sup>217</sup> que la moyenne des entreprises. Mais pérennité ne veut pas dire immortalité, et

---

<sup>216</sup> Mi-2019

<sup>217</sup> Notamment les entreprises familiales : cf. « *The Family 1000 : Post the Pandemic* » 9-2020 Crédit Suisse

comme lors des crises violentes du passé, quelques-unes seront malgré tout emportées par le vent de l'histoire.

### *Les facteurs de pérennité : variété et variations sur le thème de la transmission et du renouveau*

Les grands facteurs de pérennité de ces entreprises au long cours se regroupent autour des grands thèmes de la promotion des employés, de l'innovation, de la maîtrise du temps long, de la transmission, de la relation harmonieuse à la société et de l'intimité avec clients et fournisseurs<sup>218</sup>.

Les règles, pratiques et principes qui supportent cette pérennité diffèrent quelque peu selon les pays, les cultures, les secteurs et les gouvernances, comme autant de variations sur le même thème de la transmission et du renouveau. Les préceptes des établissements multiséculaires japonais, ceux des PME et ETI du Mittelstand allemand, ceux des grandes maisons de luxe françaises ou des entreprises familiales européennes, voire aussi des grands groupes historiques américains, sont autant de sources d'inspirations parmi lesquelles il leur est possible de choisir selon leur identité et leur vision. S'y ajoutent les multiples spécificités qui participent à la grande biodiversité des entreprises pérennes et en font des organisations uniques, conscientes et fières de leur identité et de leur originalité.

### *Un poids considérable et un important potentiel de croissance*

L'importance des entreprises historiques dans l'ensemble de l'économie est généralement très sous-estimée a priori. La remarque d'un cadre dirigeant d'une entreprise dite technologique nous avait frappé au début de cette étude. Il nous avait demandé quel intérêt y avait-il - surtout pour des gens qui s'intéressent au futur - à passer autant de temps à analyser « les quelques entreprises qui avaient eu la chance de passer entre les gouttes », considérant que « ces cas particuliers » n'avaient que peu d'intérêt d'exemple dans la période actuelle.

Il était donc indispensable de mesurer leur poids réel, pour voir si notre ressenti professionnel de départ sur l'importance de ces entreprises se retrouvait bien dans les chiffres : la preuve par la data pour parler en langage analytique actuel.

Cette mesure, réalisée à partir de toutes les statistiques qualifiées disponibles, montre que ces entreprises historiques pérennes non seulement ne sont pas quelques cas particuliers, mais qu'elles sont même dominantes, puisqu'elles pèsent nettement plus de la moitié de l'activité de l'ensemble des entreprises, quels que soient les indicateurs utilisés (R&D, brevets, chiffre d'affaires, emplois, exportations...). Un élément clef de cette puissance tient à l'importance des entreprises non cotées, face cachée de

---

<sup>218</sup> cf. Partie 5-1

l'économie, qui pèsent plus que toutes les entreprises cotées dans les indices boursiers<sup>219</sup>. On parle peu de ces *privates companies* (dénomination américaine), car elles n'ont pas la vie boursière agitée qui attire les lumières de l'actualité.

Ces entreprises connaissent de plus une forte croissance qui s'est accélérée ces dernières années. Même si elles sont plus que centenaires, plus de moitié d'entre elles ont doublé leurs effectifs au cours des dix dernières années, y compris les plus grandes (cas par exemple de Deloitte, plus grand groupe mondial de services aux entreprises, créé en 1876, mais dont la moitié des 334 800 employés actuels ont été embauchés depuis seulement 10 ans). L'Oréal quant à lui grandit en moyenne de 10 000 employés par an.

Compte tenu de leurs stratégies d'investissements majeurs en R&D, conception et en production, de leur capacité commerciale, de la puissance de leur marque et du développement rapide de la classe moyenne mondiale (+ 2 milliards de personnes sur les 10 années à venir), qui constituent leur marché privilégié, elles sont bien loin d'être arrivées à maturité, ce terme n'ayant d'ailleurs pas grand sens pour des entreprises en renouveau permanent.

Par ailleurs, leur processus de filialisation se poursuit à un rythme élevé, ces grandes entreprises accouchant régulièrement d'entreprises nouvelles issues de branches d'activité internes existant de longue date, qui deviennent indépendantes. La grande majorité des entreprises « nouvelles » intégrées dans les indices boursiers ces vingt dernières années sont des spin-off d'entreprises plus anciennes et le rythme de création devrait se maintenir, compte tenu des nombreuses filialisations actuellement programmées pour les années qui viennent<sup>220</sup>.

### *Des philosophes en action*<sup>221</sup>

La dynamique des entreprises historiques ne peut être appréhendée par la seule dimension des sciences de gestion, et tous les dirigeants d'entreprises rencontrés ont tenu à expliquer que leur réalité profonde était bien plus que cela, qu'elle ne pouvait se résumer à un compte d'exploitation et encore moins à une valorisation boursière. Et de partir dans la définition de ce « quelque chose de beaucoup plus riche, profond et multidimensionnel » en évoquant toutes les facettes, techniques, industrielles, créatives, sociales, culturelles... Autant de dimensions de la synthèse créative des talents des salariés de l'entreprise et aussi de ses partenaires.

---

<sup>219</sup> De plus en plus désertés par les entreprises, cf. chapitres 3-1

<sup>220</sup> « *Les spin-off sont de retour* » Les Echos, 23 février 2021

<sup>221</sup> Selon la définition de l'entrepreneur donnée par le philosophe Gaston Berger (voir page suivante)

Cette approche holistique des entreprises historiques est systématique chez les dirigeants, qui abordent d'emblée le questionnement fondamental de l'existence et du devenir des sociétés humaines qu'ils dirigent, citant en référence des philosophes qu'ils connaissent très bien. De la longue histoire des entreprises qu'ils dirigent, dont ils sont parfaitement conscients et qui leur vaut d'être dépositaires d'une partie de la culture des pays où elles exercent leur activité, les dirigeants actuels ont de fait acquis une posture philosophique et une certaine sagesse.

Cela renvoie aux concepts qui ont fleuri ces 10 dernières années autour des « *Benefits corporations* » : « entreprises à raison d'être », « entreprises à vision » ou encore à « mission » (terme finalement retenu en France dans la loi Pacte). En effet, la société exige à nouveau la démonstration des contributions positives à la société. Elle accepte par exemple de moins en moins que les GAFAs définissent leur futur à leur place<sup>222</sup> en envahissant leur sphère privée à leur seul profit.

Cette conscience d'une contribution nécessaire au bien commun n'est vraiment pas nouvelle pour les entreprises pérennes. C'est d'ailleurs la conviction de leur utilité sociale qui leur a souvent permis de se mobiliser pour survivre dans les contextes les plus difficiles, pour que « l'aventure ne s'arrête pas là ».

Cette dimension philosophique était présente dans le concept moderne d'entrepreneur tel que redéfini par Jean-Baptiste Say en France au début du 19<sup>ème</sup> siècle. Lors de la traduction anglaise de son « *Traité d'économie politique*<sup>223</sup> », lorsque son éditeur américain lui a dit que le terme français d'entrepreneur n'existait pas en anglais en lui proposant pour le traduire « *undertaker* », qui ne retient que le seul aspect fonctionnel<sup>224</sup> ou alors « *venturer* »<sup>225</sup> s'il voulait mettre en avant la dimension prise de risque, Jean-Baptiste Say a refusé que le mot soit traduit. Dans le sens qu'il lui donnait, « entrepreneur » apportait une dimension de réalisation d'une vision du monde et d'une approche raisonnée que les autres termes n'incluaient pas. « *Eh bien, maintenant le terme entrepreneur existera en anglais* »<sup>226</sup> aurait-il déclaré. Et de fait, il y a fait florès, ainsi que son dérivé « *entrepreneurship* ».

La vision progressiste du 19<sup>ème</sup> siècle a consacré le rôle clef de l'entrepreneur dans le progrès humain, au même titre que le scientifique, l'artiste, le penseur ou l'homme politique, et dans les années 50, le philosophe Gaston Berger a défini l'entrepreneur comme « le philosophe en action »<sup>227</sup>. Nous avons constaté que cette dimension

---

<sup>222</sup> Voir notamment « *GAFAs, reprenons le pouvoir* » Prix du livre d'Economie 2020, Odile Jacob

<sup>223</sup> Ouvrage d'économie le plus diffusé dans le monde à cette époque.

<sup>224</sup> Celui qui prend en charge l'exécution d'un cahier des charges. Le terme n'est plus guère employé aujourd'hui que pour les pompes funèbres.

<sup>225</sup> Même étymologie que « *venture capital* », de l'italien « *venturi capitale* » des banquiers Lombards de la Renaissance.

<sup>226</sup> Archives de la Chaire d'économie industrielle du CNAM, occupée par Jean-Baptiste Say de 1819 à 1830

<sup>227</sup> « *Le chef d'entreprise est un philosophe en action* » G. Berger, *exposé à la SICIS*, mai 1955.

philosophique fondamentale de l'acte entrepreneurial est toujours vivante chez les dirigeants de ces entreprises pérennes, qui ne cessent de s'interroger sur leur devenir pour orienter leur action.

Aujourd'hui, Charles Pépin<sup>228</sup> parle de la « bonne attitude de l'entrepreneur, qui construit sa valeur à travers ce qu'il fait, plutôt que par ce qu'il dit ». Il considère que c'est pour cela que la philosophie existentialiste de Jean-Paul Sartre<sup>229</sup> et la phénoménologie de Maurice Merleau-Ponty - qui nous apprennent que « c'est ce que nous produisons qui nous invente » - sont autant appréciées des businessmen américains : « *Il y a chez l'entrepreneur responsable un réalisme au sens noble du terme, c'est-à-dire une attention au réel, une humilité. C'est pourquoi les gens trop perfectionnistes ne se lancent pas dans cette aventure. Un vrai entrepreneur préfère un réel non parfait à un idéal parfait.*<sup>230</sup> »

### *Passeurs d'histoire*

Les entreprises historiques sont porteuses d'un lien existentiel entre un riche passé et un futur affronté avec sérénité. Elles se sont enrichies de toutes les périodes qu'elles ont traversées, avec un marquage particulier du contexte de leur création qui en a défini l'ADN original.

Cela est particulièrement perceptible chez les nombreuses entreprises françaises nées à la Belle Epoque, période qui idéalisait leur rôle dans une vision universelle du progrès et de la civilisation. Elles sont restées les entreprises les plus internationalisées du monde, toujours confiantes dans la richesse liée à ces échanges entre les peuples et les cultures, alors que l'on assiste à nouveau à une montée de la méfiance entre les différents pays et à un retour des nationalismes qui les inquiètent.

### *Stratégies à long terme et résistance aux stratégies financières à court terme*

Il est frappant de voir que pour les dirigeants d'entreprises pérennes cotées, le monde des entreprises familiales non cotées reste l'éden des entreprises idéales, indépendantes des marchés financiers, libres de leur destinée. Les entreprises concernées, financièrement indépendantes ont parfaitement conscience de posséder là un atout déterminant pour leur pérennité.

Ce statut est toutefois quelque peu idéalisé, car la pression financière prend d'autres formes. Par ailleurs de nombreuses entreprises historiques sont cotées, elles ont des

---

<sup>228</sup> Philosophe français, auteur notamment des ouvrages « *Les Vertus de l'échec* » chez Allary et « *La Planète des sages* » chez Dargaud

<sup>229</sup> Pour autant, l'entrepreneur en tant qu'acteur et l'entreprise en tant que corps social ne sont jamais abordés dans l'œuvre de Sartre, bien que les individus passent dans ce lieu de vie près de moitié de leur vie active.

<sup>230</sup> Extrait de son discours lors du lancement du prix « Business With Attitude » août 2016

relations apaisées et confiantes avec des investisseurs à long terme et savent maîtriser leur valorisation boursière.

Il est vrai que l'analyse historique montre qu'il est arrivé que des stratégies de valorisations financières à court terme ne tiennent pas compte de l'identité, de la richesse humaine, ainsi que de la culture des entreprises historiques. Certaines ont disparu dans des opérations de « meccano industriel », de restructurations forcées, d'éclatements, voire de liquidations, dont il apparaît avec le recul du temps qu'elles n'étaient ni nécessaires, ni pertinentes.

Plusieurs dirigeants rencontrés, qui ont travaillé auparavant dans des entreprises disparues sont particulièrement critiques sur les stratégies financières à court terme qui leur ont été fatales. Ils citent surtout une gouvernance inadaptée, à savoir une forte rotation de dirigeants, souvent parachutés du secteur public sans connaissance de la réalité profonde de l'entreprise, qui se succèdent et qui, puisqu'ils sont là pour peu de temps cherchent des résultats financiers rapides. Dans ce cas, la pérennité de l'entreprise n'est clairement pas une priorité, car elle nécessite qu'il y ait un minimum de pérennité des dirigeants et une continuité de la vision stratégique. « *On était dirigés par des fonctionnaires et contrôlés par des banquiers, donc...* » Cette expression lapidaire d'un ex-responsable d'une « *belle entreprise qui a été sacrifiée* » pose également la question de la formation et de la connaissance de la culture d'entreprise des dirigeants venus de l'extérieur, ainsi que des responsables de leurs tutelles s'ils sont missionnés par l'Etat.

Sans rentrer dans des polémiques stériles sur des erreurs passées, l'expérience de nombreuses évaluations d'entreprises en difficulté nous a montré qu'il y avait effectivement un décalage dans leur traitement en Allemagne où le maintien de l'activité est quasi systématique, fut-ce avec des réorganisations et réorientations profondes repositionnant l'entreprise sur une nouvelle croissance, par rapport à la France où l'on liquide, vend ou découpe plus facilement, apportant parfois des solutions définitives et irréversibles à des problèmes somme toute conjoncturels. L'expérience montre que toutes les entreprises au cours de leur histoire passent par des phases difficiles et connaissent également des renouveaux spectaculaires.

Ce n'est pas une question juridique, car la formule française de « redressement judiciaire » est considérée au même titre que le « chapter 11<sup>231</sup> » américain comme favorisant la continuité des entreprises pour les aider à passer une phase difficile.

Cette facilité n'est pas si fréquents dans les autres pays, notamment la Grande-Bretagne où la liquidation peut être très rapide, parfois sur un simple problème de trésorerie (exemple de la mise en liquidation en quelques heures de Thomas Cook, entreprise iconique s'il en est, alors que ses problèmes de trésorerie étaient limités et directement liés aux attermolements du gouvernement britannique sur le format hard

---

<sup>231</sup> Voir chapitre 3-1

ou soft du Brexit et à son impact sur le taux de la livre sterling, rendant impossible l'engagement international à long terme sur les prix des services fournis par l'entreprise aux voyageurs, sa grande spécialité).

Notons par ailleurs qu'au niveau international il y a un véritable phénomène de mode dans les stratégies d'entreprises qui se déploie à partir d'un cas de référence qui devient une généralité.

Ainsi, au cours des vingt dernières années (liste loin d'être exhaustive), se sont succédé les stratégies de *Downsizing* (réduction drastique de la taille de l'entreprise), de *Fables* (cession des usines et sous-traitance intégrale de la production), des *Capex Reduction* (forte réduction des investissements productifs), du *Split* (découpe de l'entreprise), de la *Diversification* (expansion vers des secteurs nouveaux), du *Refocusing*, (inverse de la stratégie précédente : recentrage sur une activité principale), des *Fusions*, (regroupement, souhaité ou non avec une autre entreprise en une seule unité) des *Concentrations* (réunion de plusieurs entreprises sous le contrôle d'une administration commune), des *Spin-off* (à l'inverse, autonomisation d'une activité de l'entreprise), des *Share Buyback* (concentration du capital par rachat par l'entreprise de ses propres actions), des *Disruptive Strategies* (censées perturber l'ensemble d'un marché avec de nouvelles règles), etc.

Toutes ces démarches ont bien sûr un intérêt dans un contexte donné. Mais le fait est qu'elles interviennent en vagues passagères, et séduisent les actionnaires qui y voient des opportunités de valorisation rapide entraîne des stratégies pouvant s'inverser du tout au tout en quelques années. Les visions stratégiques à long terme des entreprises historiques pérennes résistent à ces va-et-vient très déstabilisants. « *Nous ne changeons pas de stratégie à chaque fois qu'un professeur américain obtient un congé sabbatique pour sortir un nouveau bouquin.*<sup>232</sup> » dit un cadre dirigeant de Siemens souhaitant ne pas perdre trop de temps dans une discussion académique.

### *La résilience en action*

La crise profonde du Covid-19 est l'occasion d'observer les processus de survie et de résilience des entreprises pérennes dans lesquels quelques grands facteurs jouent un rôle particulièrement important. Faisant partie de l'identité de l'entreprise de longue date comme devant permettre d'affronter des crises, ils ne sont pas improvisés quand les problèmes se posent.

*Le déploiement international* : caractéristique fondamentale des leaders historiques, la dimension internationale est un atout déterminant. Même en cas extrême de

---

<sup>232</sup> Dont acte, mais n'étant pas américains, n'ayant pas obtenu de congé sabbatique et ne proposant pas de nouveau concept stratégique, les auteurs ne se sont pas sentis directement concernés.

pandémie mondiale, celle-ci n'est pas monolithique et il existe toujours des zones moins touchées ou déjà en phase de reprise où l'activité se poursuit. Actuellement, cela s'observe notamment pour les entreprises à forte présence asiatique.

*La grande qualité des relations humaines et sociales* : cette valeur clé des entreprises historiques permet une organisation de crise flexible, adaptée au mieux aux intérêts de chacun et une mobilisation collective pour organiser la remontée en puissance de l'activité.

*Les relations de confiance dans l'axe relation aux fournisseurs - relation aux clients* : tissées au fil du temps, ces relations de confiance permettent de réels liens de solidarité à la fois avec les fournisseurs et avec les clients réguliers, pour éviter la disparition de compétences d'excellence et assurer « un fil de vie » (maintien d'un minimum de commande, optimisation de la répartition des stocks, paiements répartis...) l'objectif est de ne pas perdre de partenaires clefs pendant la crise pour pouvoir remonter rapidement en puissance.

*Les relations régionales fortes sur les lieux d'implantation* : cette solidarité s'étend également à l'écosystème de l'entreprise : régions et villes d'implantation et autres partenaires, très attachés à la présence durable de l'entreprise et avec lesquels les liens de confiance existent de longue date, là encore chacun faisant un effort pour faciliter le maintien de l'activité pendant la crise et la reprise.

*La solidité financière et la gestion prudente* : la politique de gestion financière à long terme, la prudence dans la distribution de bénéfices et la constitution de réserves, particulièrement appréciées des investisseurs à long terme, donnent également à ces entreprises une meilleure marge de manœuvre et des atouts pour emprunter plus facilement en période de crise.

*La marque et la notoriété* : les entreprises pérennes considèrent l'image de leur(s) marque(s) et leur notoriété comme des actifs fondamentaux demandant une attention constante. Ces forts marqueurs sociaux de leur excellence sont particulièrement utiles dans ces périodes de doute, où elles constituent des balises très efficaces vers la société. L'histoire a montré que des marques fortes avaient permis à des entreprises de repartir après des années d'arrêt d'activité liées à des conflits ou autres sinistres.

*L'utilité sociale de l'activité de l'entreprise* : la démonstration de l'utilité sociale des entreprises pérennes est acquise de longue date. Elle s'est consolidée et affinée au fil du temps et l'entreprise est bien insérée dans la société, qui la ressent comme « nécessaire » (ou « essentielle » pour utiliser un langage de crise).

*Faculté d'adaptation, flexibilité, redéploiement* : les entreprises pérennes ont acquis de leurs multiples aventures des réflexes d'adaptation, de flexibilité, de redéploiement qu'elles mettent en œuvre grâce à la coopération étroite avec leurs ressources humaines,

particulièrement engagées, impliquées et disposant généralement d'importantes délégations de responsabilité facilitant les actions et réactions rapides en mode projet.

*L'innovation rapide* : c'est l'atout fondamental des entreprises historiques, qui considèrent pour la plupart qu'innovation et pérennité sont les deux faces d'une même médaille. Elles s'avèrent très rapides et efficaces dans l'innovation de crise - leur fort taux d'intégration avec la maîtrise en propre des technologies, de la production et de la distribution leur permettant le déploiement rapide d'innovations adaptées au contexte de crise et post-crise.