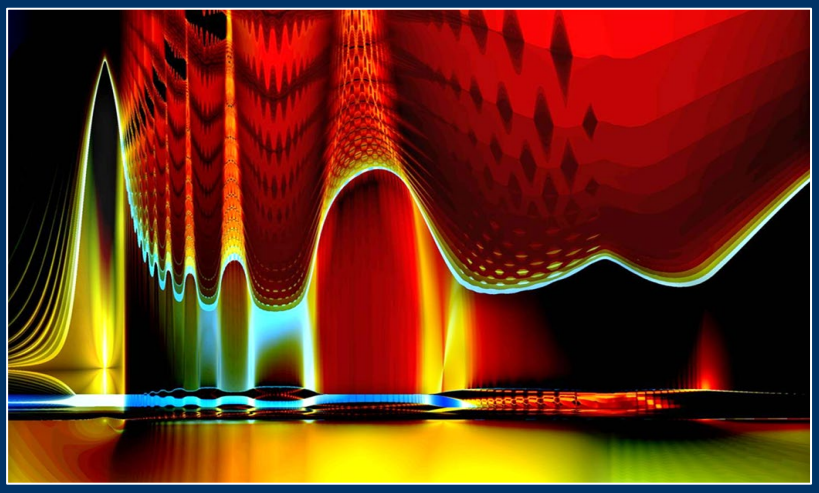
EUROPEAN INSTITUTE
FOR CREATIVE STRATEGIES
& INNOVATION

CLUB DE PARIS
DES DIRECTEURS
DE L'INNOVATION

Présentation de l'étude internationale sur les trajectoires stratégiques des entreprises leaders qui défient les crises

Marc Giget - Véronique Hillen

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

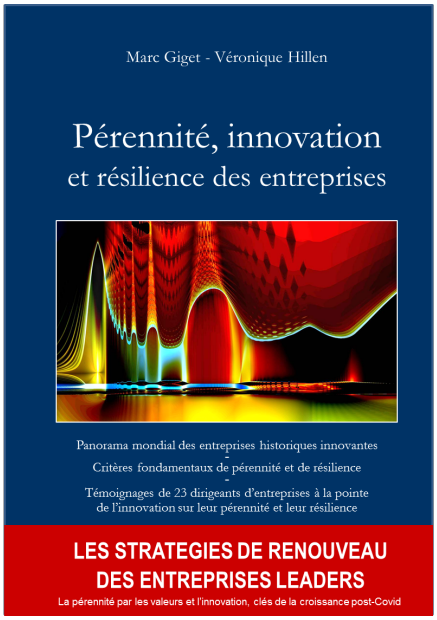
LES STRATEGIES DE RENOUVEAU DES ENTREPRISES LEADERS

La pérennité par les valeurs et l'innovation, clés de la croissance post-Covid

ISBN : 978-2-9564611-3-5

Toutes librairies via diliCOM LE RÉSEAU DU LIVRE et fnac

Un accueil très positif de notre étude internationale



pressreader™

AGIR POUR PERENNISER SON ENTREPRISE

Entreprise
8 juillet 2021

Cet ouvrage analyse les méthodes qui permettent aux entreprises de se moderniser, et par conséquent, de se pérenniser. Une analyse efficace et bienvenue dans le contexte de crise actuelle. Les valeurs, les principes, les stratégies d'adaptation, et de rebond, qui permettent aux entreprises de surmonter les difficultés et les aléas des marchés sont ainsi décryptés. Cette étude internationale se fonde sur les méthodes des leaders américains, des groupes de luxe français, mais aussi sur le Mittelstand Allemand, ou des groupes japonais.

Pérennité, innovation, et résilience des entreprises, Marc Giget et Véronique Hillen, European Institute for Creative Strategies and Innovation, mai 2021, 25 euros, 290 pages.

« Enfin une étude solide qui démontre oh combien le renouveau stratégique des entreprises historiques contribue au dynamisme de l'économie et de la société. Je trouve dans cette étude une qualité de réflexion qui me nourrit en tant que dirigeant, loin des mythes et des discours surfaits. Félicitations au duo pour un tel travail si éclairant ! » Interviewé enthousiaste et désormais fervent lecteur, je ne peux que recommander un tel ouvrage qui balaie les mythes, que ce soit sur les startup ou les dirigeants, en s'appuyant sur des vrais travaux de recherche aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Bravo à Marc et Véronique ! »

Frédéric Sanchez
PDG de Fives, Président de MEDEF International

« Ce travail de recherche sur la dynamique des entreprises et des dirigeants est une source d'inspiration et de réflexion stratégique pour tout dirigeant. Félicitations à Véronique et Marc pour cet ouvrage de qualité !"

Michel Giannuzzi
PDG, Chairman and CEO, Verallia

« Un livre qui me paraît un élément important de vision sur le futur dans la période agitée que nous vivons. J'y trouve quelques pépites qui pourront me servir dans mes réflexions. »

Philippe Houzé
PDG du groupe Galeries Lafayette

« L'ouvrage de Véronique Hillen et Marc Giget qui nous offre une vision contre intuitive sur les acteurs de l'innovation avec des rencontres de grande qualité avec de nombreux CEO »

Patrick Lagarde
PDG de Brinks France

« Je recommande ce livre très bien écrit et documenté qui met en relief comment les entreprises historiques dominent l'innovation dans le monde.
Ce livre est intéressant dans le sens qu'il n'oppose pas startups et entreprises numériques aux entreprises historiques, mais montre plutôt les facteurs principaux de pérennité et de résilience des grandes entreprises. A découvrir comment nos grandes entreprises historiques abordent l'innovation face aux enjeux et aux nouveaux acteurs du numérique. »

Jean-Philippe Vacher
Directeur de la Stratégie, CCB Holding

L'angle à rebours des lieux communs et des idées reçues rend le livre passionnant.
Mettre les choses en perspectives, à plusieurs points de vue, rend la situation beaucoup moins simple qu'on ne le croit ou l'entend habituellement. C'est vrai. Bien vu.
c'est donc très intéressant, plein d'exemples ou de constats que je resservirai.
et très documenté, bravo !

Marc Darmon DGA,
Thales

« Un très grand merci pour l'ouvrage sur la pérennité, l'innovation et la résilience des entreprises. Je suis impressionné par l'ensemble des références qu'il contient et qui apportent une valeur ajoutée évidente. Les conclusions que vous proposez sont très intéressantes et, dans plusieurs cas, corrigent à juste titre des idées reçues. Je mesure ce que cela a représenté comme travail et adresse aux auteurs mes très sincères félicitations. Heureux que notre Académie puisse en profiter ! »

Bruno Revellin-Falcoz
ex VP Directeur Général de Dassault Aviation,
Délégué aux affaires internationales de l'Académie des technologies.

« Un grand merci, Marc pour ce superbe ouvrage et pour avoir dénoncé le mythe des vieilles entreprises ankylosées qui n'innoveraient plus. Vous avez fait, avec Véronique, un travail formidable. »

Thierry Weill
Professeur de management de l'innovation à Mines ParisTech,
titulaire de la chaire « Futurs de l'industrie et du travail »

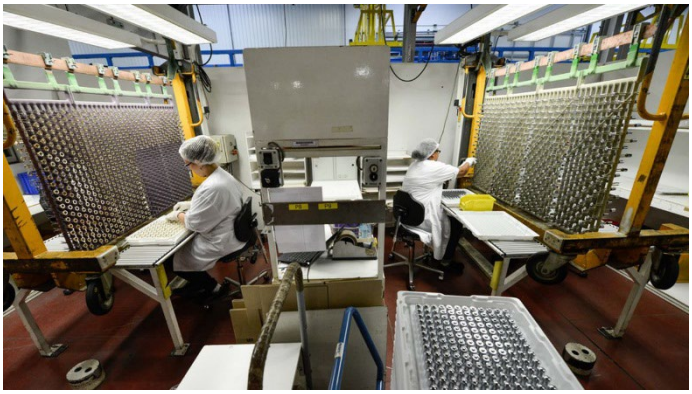
« Un livre sur l'innovation passionnant et plein de données factuelles qu'il est bon de se rappeler dans cette période où seules les start-ups bénéficient de l'attention des médias et du gouvernement. Pour nous qui connaissons aussi les grands groupes et les ETI nous le savions bien mais c'est dit tout haut. C'est bien. Bravo ! »

Bruno JARRY
Président de la Fondation de l'Académie des technologies

Les Echos

Groupes leaders : quels sont leurs secrets ?

Il n'y a pas que les start-up qui innovent, analysent Marc Giget et Véronique Hillen, auteurs de « Pérennité, innovation et résilience des entreprises ».



Une ligne de production du groupe Pochet. (Patrick ALLARD/REA)

Par Julie Le Bolzer

Publié le 20 août 2021 Alstom qui se relance à grande vitesse, Saint-Gobain qui relève encore ses prévisions boursières , Veolia qui a déjà retrouvé sa croissance d'avant-crise… Face au spectaculaire retour de certaines organisations historiques, deux docteurs en économie internationale et design industriel ont étudié les stratégies de renouveau de groupes leaders.

Il ressort de leurs travaux - synthétisés dans le livre « Pérennité, innovation et résilience des entreprises » - que « l'on n'est jamais trop vieux pour innover », selon le coauteur Marc Giget, président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation.

Management centré sur l'humain

« Souvent plus que centenaires, ces sociétés sont toujours là, après maintes crises et deux guerres mondiales, preuve qu'elles sont en capacité de se reconfigurer de façon régulière », dit-il. Parmi les points communs observés chez les 23 dirigeants sollicités dans le cadre de cette étude, d'Irène Gosset (présidente du Groupe Pochet) à Antoine Frérot (PDG de Veolia), en passant par Dominique Mahé (président de la Maif) et Pierre-André de Chalendar (PDG de Saint-Gobain), « la peur panique de marquer la fin de l'histoire crée une posture d'humilité », de l'avis de la coauteure Véronique Hillen.

Et cette associée chez Deloitte Paris d'expliquer que leur posture « conduit à la construction d'un management centré sur l'humain ». Exemple avec Irène Gosset, qui a pour priorité « une vision à long terme » et qui confie « ne pas être là pour quatre ou cinq ans, pour maximiser les profits ou pour revendre, mais pour développer et transmettre l'entreprise qui n'existe que par les hommes et leurs savoir-faire ».

R&D et internalisation

Autres convergences constatées chez ses différentes organisations : de lourds investissements en R&D faisant écho à « une obsession technologique », selon les termes de Marc Giget, qui insiste aussi sur « leur saine maîtrise du nerf de la guerre ». « Saint-Gobain ne cesse d'acheter et de revendre en temps et en heure, se dégageant d'activités arrivées à maturité pour réaffecter ses ressources dans des domaines porteurs », détaille l'économiste. Egalement commune à la plupart de ces leaders, la stratégie d'internationalisation repose sur une gestion décentralisée, c'est-à-dire un modèle multilocal plutôt que global. « La culture d'entreprise ne se décrète pas , elle se crée sur le long terme et est incarnée localement par les directeurs pays », précise Véronique Hillen.

Innovation : investir massivement et maintenant

Protéiformes, les effets de ces stratégies vont de la fidélisation des clients (comme Maif, qui affiche un taux de turnover de moins de 1 % par an) à l'attractivité de la marque ou image employeur, notamment auprès des ingénieurs, vu par nombre de ces dirigeants comme la pierre angulaire de leur renouveau. « C'est grâce aux talents et à l'esprit pionnier de ses ingénieurs, capables de se transformer en véritables aventuriers, que Fives (spécialiste de l'envoi et du suivi de colis, NDLR) s'est développé et continue de croître », confirme Frédéric Sanchez, président de Fives. Et les auteurs de conclure que « si on a tendance à penser que le nouveau monde viendra des start-up, preuve est faite que les grands groupes y auront aussi leur part ».

« Pérennité, innovation et résilience des entreprises », par Marc Giget et Véronique Hillen (EICSI)

LE FIGARO

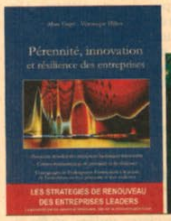
LIVRES & IDÉES

Corinne Caillaud @corinnecaillaud

L'innovation est un gage de longévité des entreprises

Six mois avant que ne frappe le Covid-19, Marc Giget, président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation, et Véronique Hillen, docteur en design industriel d'Eindhoven University of Technology, ont entamé une étude internationale. Leur objectif : analyser les paramètres qui permettent aux entreprises de se développer de façon continue et de surmonter les crises économiques ou les conflits mondiaux. Ils n'imaginaient pas alors qu'une pandémie allait provoquer une crise inédite, leur donnant l'occasion de voir ces entreprises à l'œuvre en temps réels.

Plus de mille sociétés de différents secteurs ont été passées au crible jusqu'à ce printemps, des grands groupes aux PME, en passant par les ETI. Nombre de ces structures sont centenaires, voire bicentenaires. Une longévité qui est étroitement liée à leur capacité d'innovation, constatent les auteurs. *« Contrairement à une idée reçue, ce sont les entreprises qui sont les plus anciennes qui investissent le plus en recherche et développement (R & D). Comme elles ont peur d'être dépassées, elles anticipent toujours, et parfois surinvestissent par rapport à celles de la nouvelle économie »*, remarque Marc Giget. Au cours de ses travaux, il a aussi analysé la recherche et le développement des Gafa : *« Ils sont plus puissants qu'innovants, car ils achètent les brevets plus qu'ils ne les conçoivent. »*



MARC GIGET ET VÉRONIQUE HILLEN
« PÉRENNITÉ, INNOVATION ET RÉSILIENCE DES ENTREPRISES », ÉDITIONS ICSI

Implantation locale

Les deux auteurs se sont également entretenus avec vingt-trois dirigeants, dont Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain, Michel Giannuzzi, PDG de Verallia, ou encore Yves Noirot, directeur général des Fonderies de Sougland, qui témoignent de leur stratégie de pérennité, d'innovation et de résilience dans ce contexte de crise sanitaire. *« Ce n'est pas la réactivité instantanée de ces entreprises qui leur permet de mieux passer la crise que d'autres, mais le fait qu'elles y étaient déjà prêtes »*, pointe Marc Giget.

Malgré les différences culturelles, les entreprises qui se montrent les plus résilientes ont des caractéristiques communes. Au Japon et en Allemagne, pays rois de l'entreprise pérenne, avec l'Autriche et la Suisse, les sociétés historiques ont, toutes, une forte implantation locale. Elles sont attachées à leur région et vice versa. À tel point que les dirigeants ont le sentiment qu'ils n'ont pas le droit de faillir tant les engagements réciproques sont importants avec les fournisseurs, les clients et les salariés. De fait, ces structures sont engagées dans des politiques de renouveau permanent. Leur dimension internationale, représente également un atout, car il est rare que tous les marchés soient en difficulté en même temps. Les sociétés familiales qui ne sont pas cotées en bourse et contrôlent leur capital ont aussi cette continuité dans le temps.

Évidemment, toutes ces entreprises pérennes sont bien gérées. Beaucoup détiennent des participations dans d'autres sociétés. Pour repartir après crise, elles cèdent celles qui ne sont pas au cœur de leur activité. La qualité des relations humaines et sociales, y est par ailleurs, nettement au-dessus de la moyenne.

Si chaque génération amène sa vague d'entreprises qui vont devenir pérennes, le phénomène de renouveau l'emporte sur le nouveau. ■

LA TRIBUNE
PARTAGEONS L'ÉCONOMIE

Vive les vénérables entreprises !

Robert Jules

28 Mai 2021Deloitte, société créée en 1876, a recruté la moitié de ses 334.800 employés à travers le monde au cours des dix dernières années. Connaissez-vous l'effet Lindy, un concept remontant aux années 1960, remis au goût du jour par l'essayiste Nassim Nicholas Taleb dans son ouvrage : « Antifragile »? En résumé, il montre qu'une entité (non périssable, contrairement aux êtres humains voués inexorablement à vieillir et à mourir) qui se conserve à travers le temps accroît sa capacité à augmenter son espérance de vie. Ainsi, si une entreprise existe depuis 60 ans, il y a une forte probabilité qu'elle existera encore durant la même période. Et si elle survit 20 ans de plus, alors il est probable qu'elle existera encore 80 années supplémentaires. L'effet Lindy est un indicateur de robustesse, selon la terminologie de Taleb. Ainsi, il y a fort à parier qu'on lira encore dans les prochains siècles L'Odyssée d'Homère et qu'on écoutera les cantates de Jean-Sébastien Bach.

1.000 entreprises passées au crible

Cet effet Lindy est bien illustré par l'enquête menée par Marc Giget et Véronique Hillen : "Pérennité, innovation et résiliences des entreprises" (1). Ayant passé au crible 1.000 entreprises à travers le monde, en analysant les données et en interrogeant certains de leurs dirigeants, les deux experts ont cherché à savoir d'où venait la "durabilité pérenne" de ces entreprises souvent plus que centenaires qui ont "résisté à l'adversité" de diverses crises : conflits mondiaux, crises économiques et structurelles et pandémies. La variété des entreprises choisies, cotées ou non, qui vont "des leaders historiques américains aux groupes de luxe français, en passant par le Mittelstand allemand, les groupes japonais légendaires et les discrètes mais puissantes entreprises familiales" permet de cerner au mieux les traits communs.

Le mythe de la disruption

Un premier enseignement est la remise en cause des préjugés sur l'innovation. Ces dernières années, un mot à la mode répété ad nauseam résumait le thème : la disruption. Or il s'agit là d'un mythe. Car si le secteur du numérique - start-up, GAFA, concepteurs des plateformes digitales - innove et semble représenter l'avenir, les auteurs constatent empiriquement "une évolution strictement inverse à cet a priori qui oppose une "ancien monde", porteur de tradition et d'inertie, à un "nouveau monde", acteur de transformation radicale."

Au contraire, l'enquête montre que la dynamique entrepreneuriale ne dépend pas de quelques géants du numérique mais au contraire "des milliers d'entreprises pérennes, à l'incroyable capacité de renouveau, qui irriguent l'ensemble de l'économie de leurs avancées technologiques, de leurs nouveaux produits ou services, et qui dominent la création de richesses, d'emplois et de progrès humain."

Pourquoi cela n'apparaît pas aussi évident? Parce que l'importance des entreprises historiques dans l'ensemble de l'économie est généralement "très sous-estimée a priori". Ainsi, les données disponibles montrent qu'elles "pèsent nettement plus de la moitié de l'activité de l'ensemble des entreprises". Une sous-estimation due également au fait que nombre de ces entreprises ne font pas l'objet d'une cotation en Bourse, et passent donc sous le radar.

Une classe moyenne qui va augmenter de 2 milliards de personnes

Cette place dans l'économie s'explique aussi par l'offre de produits et de services que proposent ces entreprises à la classe moyenne mondiale qui, avec la montée en puissance des économies émergentes, va augmenter de 2 milliards de personnes dans les 10 prochaines années grâce à la réduction de la pauvreté.

Ainsi, en terme d'emploi, ces vénérables entreprises ont pour la moitié d'entre elles plus que doublé leur effectif au cours des 10 dernières années, à l'exemple de Deloitte, société créée en 1876, dont la moitié des 334.800 employés à travers le monde a été embauchée durant la décennie écoulée. Autre exemple, L'Oréal, qui a augmenté ses effectifs ces dernières années à raison de 10.000 employés par an.

L'enquête montre aussi que l'apparition de nouvelles entreprises ne résulte pas d'une création ex nihilo mais de spin off ou de création de filiales de ces entreprises historiques.

Visions du monde

La dimension humaine favorise aussi la capacité à perdurer dans le temps. La qualité du management de ces entreprises historiques dépend de dirigeants qui ont des visions du monde qui reposent sur une philosophie humaniste, qui voient l'entreprise comme une partie intégrante de l'évolution des sociétés humaines. C'est ce que le concept de "raison d'être" récemment mis au goût du jour signifie, car, comme le rappellent les auteurs, c'était déjà la vision de Jean-Baptiste Say, pour qui "l'entrepreneur" doit jouer un "rôle clé dans le progrès humain".

Ce caractère universel est un autre trait des entreprises historiques. Traditionnellement ouvertes, elles intègrent la nécessité d'une diversification géographique de leurs activités à l'échelle internationale, qui leur permet de mieux gérer les crises. Certaines entreprises nées à la Belle Epoque ont conservé une culture du progrès et une vision optimiste de l'avenir.

Une culture qui est tout le contraire du court-termisme qui a prédominé durant plusieurs décennies, obsédée par l'obtention de résultats financiers rapides, avec la valse de super managers dopés aux stocks options et sachant que leur temps est compté.

Des traits assez classiques

Finalement, loin des effets de modes et du triomphe de l'ubérisation, l'enquête de Marc Giget et Véronique Hillen montre que la capacité d'innovation qui assure la pérennité et la résilience des entreprises historiques, quelques soient les pays, les cultures, les secteurs et les gouvernances, dépend de traits assez classiques : promotion des employés, maîtrise du temps long et de la transmission, intégration harmonieuse à la société, relations suivies avec les clients et les fournisseurs, présence à l'international, solidité financière et gestion prudente, utilité sociale, le tout permettant de savoir s'adapter rapidement en cas de crise. Elle confirme que l'effet Lindy se vérifie pour le monde des entreprises plus que centenaires !

---

(1) Marc Giget et Véronique Hillen "Pérennité, innovation et résiliences des entreprises",
Editions European Institute for Creative Strategies & Innovation (EICSI), 290 pages +annexes, 25 euros.

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.

Destiné à alimenter la réflexion et l'inspiration des dirigeants d'entreprises soucieux du devenir de leur entreprise, l'ouvrage par son approche holistique s'adresse aussi aux grandes directions des comités stratégiques : finance, R&D, innovation, marketing, RH, production… dont la synergie s'avère déterminante dans les stratégies gagnantes des entreprises rencontrées à travers le monde. Il concerne également les investisseurs à long terme intéressés par la création de richesse durable.

Plan de l'ouvrage

Introduction

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 mondiale de l'innovation 193

Conclusion 281

Annexes 291
Poids des entreprises historiques
dans le Standard & Poor's 500 et le SBF 120
et typologies des entreprises de moins de 20 ans

L'ouvrage est illustré de 75 tableaux et graphiques analytiques et comparatifs internationaux ainsi que des hors textes sur les trajectoires d'entreprises exemplaires en termes de capacité de renouveau permanent.

Lien vers la table des matières détaillée

https://www.directeur-innovation.com/download/10863/

Comment les entreprises historiques dominent l'innovation dans le monde et quelles leçons en tirer ?

Dans le contexte de la pandémie actuelle, qui nous interroge sur la durabilité des organisations humaines et économiques, cet ouvrage nous éclaire sur les caractéristiques des entreprises qui résistent aux crises : conflits mondiaux, crises économiques et sectorielles, pandémies et autres sinistres. Leur pérennité ressort comme étant étroitement liée à leur capacité d'innovation. Ces entreprises durables et résilientes assurent la continuité économique nécessaire à la vie de nos sociétés.

Les dirigeants des entreprises historiques pérennes, ont l'habitude d'être souvent interrogés sur les « secrets », les « recettes », les facteurs clefs de succès de cette pérennité. Cela les met toujours mal à l'aise, car la réponse est complexe et leur interlocuteur plutôt demandeur de réponses simples, du type « les 5 ou 10 règles éternelles du succès » que d'une réflexion approfondie et nécessairement holistique sur les multiples facteurs que l'entreprise a activés dans son long parcours. Ils s'en tirent donc généralement par quelques généralités : - proximité des clients, - priorité à l'investissement dans les hommes et les femmes de l'entreprise, - remise en cause permanente, - intégration systématique des technologies nouvelles, réponse aux nouveaux défis de la société… Bref, apparemment rien d'original ou de spécifique par rapport à la stratégie générale de toute entreprise dynamique si l'on s'en tient à ces quelques pistes.

Pour aller plus loin, il faut accepter de prendre le temps de l'échange approfondi, allant bien au-delà de la simple dimension « gestion d'entreprise ». Il faut être prêt à écouter des propos au contenu philosophique, historique, sociologique, anthropologique, scientifique, technique, stratégique, à entendre parler finance, industrie, culture, esthétique, morale, politique, ainsi que des interactions entre ces différents mondes : culture industrielle, morale des affaires, esthétique des métiers... Cet élargissement du propos est indispensable à la compréhension de la réalité profonde de l'aventure humaine collective que constitue le long parcours d'une entreprise. Le devenir commun de la communauté de dizaines de milliers, voire de centaines de milliers de personnes qui la composent est en effet le résultat d'une synthèse riche de multiples talents et toujours originale, chaque entreprise ayant son identité, ses valeurs, sa destinée.

C'est en grande partie cette conscience d'être unique, d'être porteur de quelque chose de spécifique, de contribuer de façon originale et positive à l'évolution du monde qui motive les forces vives de l'entreprise pérenne à travailler ensemble, à faire que l'aventure ne s'arrête pas là, mais qu'elle continue, parce que cela en vaut la peine, que cela a du sens.

La plupart des dirigeants disent qu'il leur a fallu un certain temps pour prendre conscience de l'ampleur de cette richesse, de cette originalité et de cette identité profonde, même s'ils travaillaient déjà dans l'entreprise, car l'accès à la direction générale donne la vision globale. Cette prise de conscience ne fait que charger un peu plus la barque de la responsabilité. De quelque façon qu'il prenne le problème, le dirigeant d'une entreprise à la longue histoire, affichée à la connaissance de tous, se pose la question de sa capacité d'assurer le relais et de poursuivre l'aventure.

Partie 1 - *Le rôle déterminant des entreprises pérennes au cœur de l'innovation*

L'analyse exhaustive de la première partie montre que 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, 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 dominent 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 constamment leur leadership mondial.

Les grandes vagues contemporaines de création d'entreprises

Vagues de création		Exemples
2000 - 2020 **Economie digitale**, plateformes et milleniums		Vente-privée (devenue Veepee) 2001, Criteo 2005, Blablacar 2006, Deezer 2007, Withings 2008, Sigfox 2009, Doctolib 2013, Meero 2016, PAT 2005, Spineway 2005, Carmat 2008, Fermentalg 2009, Ynsect 2011.
1970 - 2000 **Révolution informatique** jusqu'à la bulle internet		Lectra 1973, Serge Ferrari 1973, Jacquet Metals 1977, Sligos 1972, Europa Corp 1999, Worldline 1973, Teleperformance 1978, Dassault System 1981, Archos 1988, Eldim 1992, Parrot 1994, OVH 1999.
1945 - 1970 **« Trente glorieuses »**		SNECMA 1945, Bouygues 1952, Manitou 1953, Technip 1958, Fnac, Darty 1954, Carrefour 1959, Yves Rocher 1959, Decaux 1964, G7 1964, CNP 1959, Accor 1967, Adidas 1949, Nike 1964, Cegos 1962, Sopra 1969, Club Med 1950, Pierre & Vacances 1967, ACCOR 1967, Havas 1968, Somfy 1969…
1920 - 1945 **Entre deux guerres** **et 2ème Guerre mondiale**		Citroën 1919, SADE 1918, SAFT 1918, Danone 1919, KLM 1919, Publicis 1926, Guerbet 1926, Pilot 1918, Bauhaus 1919, Toyota 1918, Bentley 1919, Warner Brothers 1919, Panasonic 1918, Olympus 1919, Electrolux 1919, Télémécanique 1924, Sagem 1925, Celanese 1918, Marriott 1927, Lego 1932, Lacoste 1933.
1861 - 1920 **2ème révolution industrielle** **et 1ère Guerre mondiale**		Chargeurs 1872, Bayer 1863, Solvay 1863, Air Liquide 1902, 3M 1902, L'Oréal 1909, Chanel 1910, Nestlé 1866, Coca-Cola 1892, Danone 1919, SEB 1857, Legrand 1860, Philips 1880, Bosch 1901, IBM 1911, Steelcase 1912, Tarkett 1860, Eiffel 1866, Peugeot 1896, Galeries Lafayette 1912, Suez 1858, Nintendo 1889.
1800 - 1861 **1ère révolution industrielle** jusqu'à guerre de sécession		AXA 1816, MMA 1828, FM Global 1835, City Bank 1812, CDC 1816, BNP Paribas 1848, Fives 1812, JM Johnson Matthey 1817, Kongsberg 1814, Vicat 1817, Pflitsch 1819, Lafarge 1833, Schneider 1836, Hermès 1837, Kern & Sohn 1844, Essilor 1849, Pernod 1805, Potel & Chabot 1820 Poulain 1848, Bonnier 1804…
1643 - 1800 **« Grand Siècle »,** période « des Lumières »		Saint Gobain 1665, Merck 1668, Hudson Bay 1670, SFCO 1685, Lloyd's 1688, Husqvarna 1689, Royal Bank of Scotland 1727, Vilmorin 1743, Sotheby's 1744, Maille 1747, Villeroy & Boch 1748, ÆON 1758, Faber-Castell 1761, Barings 1762, Baccarat 1764, Christie's 1766, Lisi 1777, Conté 1795, JP Morgan 1799…

Les entreprises historiques : les plus innovantes dans toutes les catégories

Classement des entreprises leaders par classes d'âge et catégories d'innovations
(Synthèse de 8 études comparatives internationales *)

Niveau d'innovation mesuré selon différents critères	**brevets + impact**	**IA**	**Mix ° NewTech**	**création de richesse**	**innos dailylife**	**innos produits** *(1)* aux Etats-Unis	**utilité sociale** *(1)*
+ de 100 ans	**44 %**	**40 %**	**27 %**	**52 %**	**64 %**		
70 - 100 ans	20 %	34 %	25 %	18 %	14 %	**54 %**	**82 %**
40 - 70 ans	19 %	13 %	11 %	12 %	11 %		
20 - 40 ans	14 %	10 %	24 %	14 %	7 %		
< 20 ans	3 %	3 %	11 %	4 %	4 %	46 %	18 %
dont < 10 ans	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %		

* Sources des données : techno - Clarivate Analytics « Top 100 Global Innovators 2019 », IA – Wipo Technologies trends 2019, Mix New-tech – EconSight et PatentSight pour Handelsblatt, Création de Richesse - BCG "The most innovative companies 2019", Innos dailylife - The Greenbook Research Industry Trends Report (GRIT Report) – Business & Innovation 2019, innos produits - "American Innovation Index Aii" 2019 Fordham University's, Gabelli School of Business and the Norwegian School of Economics, pour Handelsblatt - utilité sociale " Social Innovation Index Sii" source idem.
** Numérique, robotique, industrie 4.0, drones, réalité augmentée, blockchain, écrans NG, technologies Intuitive robots médicaux, transmission d'énergie, acoustique, navigation cartographie– impression 3D etc.

Dans l'hyper-simplification des débats actuels sur l'innovation, il est constamment fait allusion à l'opposition entre un « ancien monde », censé être 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, passéistes 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. Pourtant, 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.

Au cœur de cette dynamique globale d'innovation, les grandes entreprises historiques iconiques jouent un rôle particulièrement moteur en étant porteuses de la continuité des valeurs de progrès. Moins visibles, de multiples moyennes, 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.

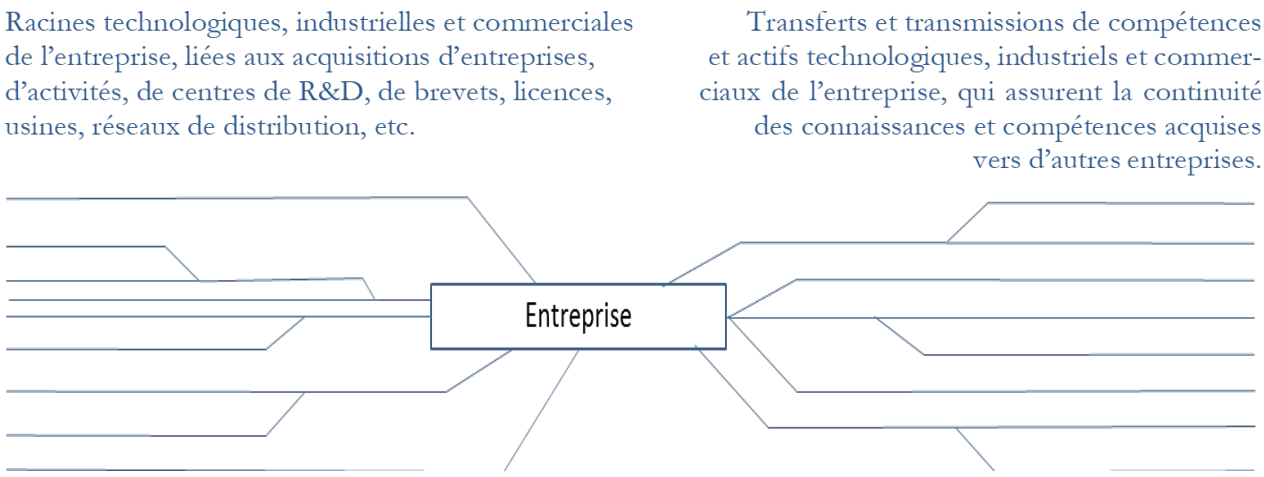
Partie 2 - ***Transmission et devenir : projection dans le futur des entreprises pérennes***

Dans la seconde partie, l'analyse porte sur les facteurs de continuité interne des entreprises, étendus aux relations interentreprises. Les achats et cessions d'actifs ainsi que les intégrations sont constants et entraînent une grande continuité de l'activité économique en amont et en aval des entreprises.

Les filialisations fréquentes entraînent également la création continue d'entreprises nouvelles, qui s'avèrent dominante dans l'émergence de nouvelles grandes entreprises. D'une façon générale, les entreprises nouvelles sont fortement alimentées par les apports des entreprises anciennes y compris au niveaux des transferts de ressources humaines et de technologies.

Dans cette dynamique historiques, les grandes entreprises pérennes jouent un rôle dominant et croissant dans l'innovation mondiale avec une concentration des acteurs leaders.

Les facteurs de continuité en amont et aval d'une entreprise



Partie 3 - ***Quatre mythes actuels sur le rapport entre l'âge des entreprises et leur capacité d'innovation***

La troisième partie analyse quatre mythes actuels sur l'innovation dans les entreprises historiques :
- Le mythe d'un âge moyen des entreprises très faible et en baisse continue, alors qu'il est très élevé progresse depuis 20 ans
- Le mythe de la disruption / rupture, alors que les perturbations liées aux nouvelles technologies sont certes importantes, génériques, mais pas destructives
- Le mythe de l'opposition entre tradition et innovation, alors qu'innovation et tradition sont de même nature, avec un simple décalage temporel, toute nouvelle tradition naissant d'une innovation
- Le mythe de la startup comme état permanent et vecteur privilégié de l'innovation alors que leur poids est marginal dans l'innovation et la création de richesse par rapport aux autres acteurs et qu'il existe bien d'autres formats d'entrepreneuriat

Les quatre niveaux d'innovation
telles que définies par Gary P. Pisano
Professor of Business Administration Harvard Business School

4 - L'innovation architecturale
Un changement radical de technologie implique la création d'un nouveau modèle d'entreprise. C'est la plus difficile.

3 - L'innovation radicale
Elle implique un changement technologique majeur. Contrairement à l'innovation disruptive, elle renforce le modèle d'entreprises existantes.

2 - L'innovation disruptive ou perturbatrice
Elle implique des changements majeurs dans le business modèle de pratiquement toutes les entreprises.

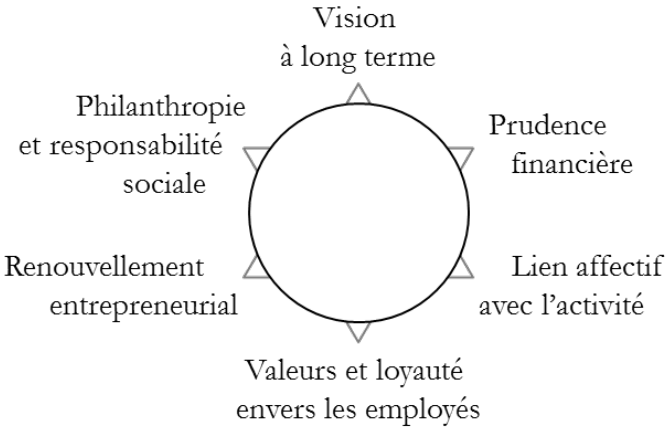
1 - L'innovation de routine ou incrémentale
Elle s'appuie sur les compétences technologiques existantes de l'entreprise et exploite le business modèle existant

Source : *" How Big Companies Can Outrun Disruption "* Harvard Business School 7th February 2019

Partie 4 - ***Cinq catégories types d'entreprises historiques à la pointe de l'innovation***

La quatrième partie porte sur l'analyse des catégories d'entreprises qui ressortent comme les plus pérennes et résilientes :
- Les entreprises historiques japonaises, avec leur obsession du futur et leur renouveau constant
- Les grandes entreprises françaises nées à la Belle Epoque, avec leurs ambitions universelles, dont un zoom sur l'innovation permanente dans les groupes de luxe, grâce à la gestion décentralisée de leurs « Maisons »
- Les groupes multimarques qui, par leur R&D, leurs cessions et leurs fusions acquisitions fréquentes repositionnent régulièrement leur groupe sur les marchés les plus porteurs
- Les grands groupes historiques au cœur de la culture américaine et leur capacité de redéfinition permanente
- Les entreprises familiales historiques, avec leur orientation à long terme et leur capacité d'innovation et la croissance exceptionnelle, dont un zoom sur les atouts spécifiques des entreprises industrielles familiales allemandes du Mittelstand

Les six caractéristiques des entreprises familiales résilientes aux crises et prospères depuis plusieurs générations*



Partie 5 - ***Les facteurs fondamentaux de la pérennité et de la résilience des entreprises par l'innovation : Des stratégies holistiques, riches d'une grande diversité***

Le long passé d'une entreprise apporte moins une base de connaissances applicables à la solution des différents types de crises, car celles-ci ne sont jamais identiques, qu'une confiance et une conviction que les problèmes peuvent être résolus. Pour cela, il existe des éléments communs qui se retrouvent dans beaucoup des entreprises analysées. Ils constituent des atouts qui, pris individuellement ne garantissent pas la pérennité, mais qui, combinés de façon optimale, selon les circonstances, ont démontré leur pertinence comme supports à des stratégies ayant permis de faire face à l'adversité et d'assurer la continuité de l'entreprise.

La partie 5 analyse en détail les facteurs fondamentaux de la pérennité et de la résilience, faisant ressortir les stratégies holistiques riches d'une grande diversité centrées sur la mise en œuvre de six grands leviers :
- La promotion des employés avec des personnels impliqués et très engagés
- L'innovation et l'entrepreneuriat avec la recherche permanente de l'excellence et de la performance et l'obsession de l'avance technologique
- La maîtrise du temps long, l'action à long terme relayant la réflexion prospective avec un zoom sur les facteurs clefs de création de richesse pérenne vue par les fonds d'investissement à long terme
- La transmission des valeurs, des savoirs pour enrichir et faire évoluer constamment les compétences et
- La relation harmonieuse à la société civile et territoires où l'entreprise exerce ses activités
- L'intimité avec les clients et les fournisseurs avec une relation fondée sur la confiance

Ce sont ces différents facteurs et leurs composantes types qui sont analysés en détail. Ils ne constituent jamais à eux seuls un élément résolutoire des crises et l'élément unique d'une stratégie de pérennité, laquelle est par nature toujours multidimensionnelle. Dans l'analyse de ces éléments récurrents, nous donnons des exemples d'entreprises qui les intègrent particulièrement bien dans leur dynamique de pérennité, ce qui ne signifie évidemment pas qu'elles se focalisent sur ce seul facteur.

L'ensemble des facteurs de pérennité et de résilience les plus rencontrés dans cette étude ont été regroupés en 6 grandes catégories avec les thèmes auxquels ils renvoient le plus souvent (cf. tableau ci-après).

Les grands facteurs de pérennité et de résilience des entreprises historiques
et leurs éléments constitutifs les plus fréquemment rencontrés

Promotion des employés	**Engagement** Passion Lien affectif Formation Travail en équipes Fierté Respect Loyauté Autonomie Responsabilisation Reconnaissance	
	Innovation « totale », tous ensemble	
Innovation	**Entrepreneuriat** Ambition R&D, nouvelles technologies Audace Initiative Vision universelle Anticipation Agilité Prise de risque	
	Dirigeants visionnaires	
Maîtrise du temps long	**Stratégie** Leadership Défis Investissement productif Redéploiement Futurité Vision à long terme Anticipation Patience Gestion ambidextre	Pérennité et Résilience
	Autonomie financière	
Transmission	**Indépendance** Valeurs Métiers et savoir-faire Préparation Identité Héritage Continuité Conscience d'un devenir Frugalité	
	Utilité sociale, philanthropie	
Relation harmonieuse à la société	**Responsabilité sociale** Sérénité Apport global et local Discrétion Vision holistique Philosophie Culture Arts appliqués Modestie	
	Réputation, notoriété	
Intimité avec les clients et fournisseurs	**Excellence** Unicité Produits iconiques Supply chain d'excellence Performance Marque Confiance Fidélité Notoriété Co-conception	

Partie 6 - *Des dirigeants d'entreprises historiques iconiques à la pointe de l'innovation confient leur pensée sur le devenir de leur entreprise*

Extraits des entretiens réalisés : verbatim

Au cours de nos 154 ans d'histoire, on a maintes fois prouvé que les êtres humains n'étaient pas des numéros ou des machines, que leurs actions et leur rôle comptaient, qu'ils faisaient l'histoire de l'entreprise et qu'on les respectait. Ce n'est pas une variable de l'entreprise, c'est son fondement. Ce sont les êtres humains qui créent, qui sont la vie de l'entreprise et qui sont les acteurs de l'aventure humaine qu'est ARaymond. Il y a une grande confiance dans la stratégie et dans les valeurs de l'entreprise. L'important est de vraiment les impliquer dans les processus d'évolution.

Antoine Raymond, Président d'ARaymond

Connaître ses racines est l'une des choses les plus importantes, aussi bien à titre personnel que dans le monde de l'entreprise. Une « histoire majeure » est évidemment un atout, notamment pour innover, parce que cela veut dire aussi qu'on a l'histoire de nos erreurs et l'expérience pour y faire face - on sait qu'il y a des choses que nous avons déjà tentées - et l'apprentissage des facteurs de succès. Histoire, expérience, transmission et diversité sont des éléments fondamentaux de la remise en question et de l'innovation.

Elie Girard, Directeur Général d'ATOS

Aucune culture n'existe sans son passé, alors n'oublions pas notre histoire. Si l'on veut construire un avenir, les deux vont de pair. Nous sommes un groupe a double vocation, industrielle et humanitaire. Notre indépendance financière nous permet une grande patience dans la stratégie d'innovation. Dans l'ESP par exemple, nous sommes libres de poursuivre nos recherches sur une solution dont nous pensons qu'elle devrait aboutir, nous avons le temps et les fonds nécessaires pour la développer. Si nous avions été cotés en bourse, les analystes nous auraient poussés à arrêter le programme au bout de quelques années.

Heiko Carrie, Président de Bosch France

Quand nous bâtissons, ce sont des choses solides. La durée aide, parce qu'il y a du vécu, il y a du temps qui s'est écoulé, il y a une expérience qui est passée, on a pu démontrer que la confiance était méritée. Les fondamentaux, ce sont avant tout les hommes. L'innovation vient et viendra par eux, par leur créativité. Le succès d'une innovation s'établit sur un savoir-faire, sur une connaissance du marché. Notre « destin » ou « supra-objectif » est assez simple : rester le leader et afficher notre leadership, moins en parts de marché qu'à travers les idées et l'innovation. Nous sommes celui qui tire le marché, on l'a toujours été, on continuera de le faire et je pense que c'est le cas en ce moment plus que jamais.

Patrick Lagarde, PDG de Brinks France

La MAIF : une mutuelle dont l'origine était comme un acte politique, un acte de rébellion. La mutualité, c'est la solidarité, la responsabilité individuelle au service du collectif, la dimension de la confiance que l'on accorde aux autres et que les autres vous accordent. Nous avons toujours cette vocation. Nous affirmons qu'une attention sincère portée à l'autre et au monde garantit un mieux commun et nous plaçons cette attention sincère au cœur de tous nos engagements et de toutes nos actions. Cela peut paraître de la guimauve, mais c'est beau, et surtout extrêmement engageant. Alors que l'on oppose trop souvent respect de l'éthique et performance, le modèle MAIF montre que les deux non seulement se conjuguent, mais se concilient.

Dominique Mahé, Président de la MAIF

L'innovation, on la découvre patiemment aux intersections des mathématiques, de l'informatique, des sciences cognitives, de l'art, de la littérature, du design… Tout l'art est de « savoir gérer des dynamiques équilibrées entre ce qu'il faut maintenir mais adapter, ce qu'il faut radicalement transformer et ce qu'il faut créer de nouveaux. Pour cela, le souvenir partagé de ce à quoi les prédécesseurs ont su s'adapter, ensemble, est précieux pour tous. Prendre soin du bien commun développé de génération en génération par les prédécesseurs et les associés et le transmettre aux successeurs de manière dynamique.

Sami Rahal, CEO Deloitte France et Afrique francophone

Avoir plus de deux siècles d'existence, et donc avoir survécu à plusieurs guerres, révolutions et crises économiques et sociales, a donné une identité forte à l'entreprise. Avoir réalisé les ascenseurs de la tour Eiffel, conçu et construit le pont Alexandre III, la gare d'Orsay… ne peuvent qu'apporter fierté et envie de dépassement aux salariés. Fives est né d'une innovation, et n'a cessé depuis lors de créer. depuis deux siècles elle n'a cessé d'innover en étant un acteur clé des quatre révolutions industrielles. C'est bien sûr grâce au talent et à l'esprit pionnier de ses ingénieurs, capables de se transformer en véritables aventuriers, que Fives s'est développé et continue aujourd'hui de croître en ayant conservé cette capacité de créer, d'anticiper les évolutions, et d'exporter ses solutions partout dans le monde. Mais dans le monde industriel exigeant, ouvert et concurrentiel, Fives n'aurait pas pu survivre sans intégrer et partager certaines valeurs : celles de la frugalité, de la reconnaissance, du courage, de la transparence, de la durabilité des solutions proposées ; mais aussi celles du droit à l'erreur et de la prise de risques, qui sont essentiels à l'innovation.

Frédéric Sanchez, Président de Fives

Chez FM Global, nous pensons que le choix de la résilience est un des plus importants qu'une entreprise puisse faire. Lorsque j'interroge nos salariés sur ce qu'est FM Global pour eux, j'ai toujours cette réponse : On a le sentiment d'avoir un impact important sur la pérennité de nos clients et sur celle de la planète. Quant à posture face au futur, je citerais Saint-Exupéry : Seul l'inconnu épouvante les hommes. Mais, pour quiconque l'affronte, il n'est déjà plus l'inconnu. Surtout si on l'observe avec cette gravité lucide.

Thierry Masurel, Manager Global, insurance and program services de FM Global

L'innovation prend encore plus de sens quand elle s'appuie sur l'ancienneté. Pour moi, pérennité et innovation sont synonymes. L'innovation est le levier principal de la pérennité. Je pense que cette entreprise unique, cette maison d'exception, ne doit pas et ne peut pas disparaître. Pour cela, l'innovation est un formidable fédérateur et un formidable accélérateur. C'est le premier niveau d'une prise de conscience. Cela remet pratiquement tout en question dans l'entreprise, ce qui est fabuleux pour une PMI. L'innovation est intrinsèque à la vie de l'entreprise et un éternel recommencement. Elle est moins une question de souplesse que de remise en cause permanente. Un chef d'entreprise aujourd'hui doit être en déséquilibre avant permanent, comme un athlète, prêt à saisir les opportunités, prêt à bondir… C'est parfois fatigant, mais c'est une nécessité.

Yves Noirot, DG, Fonderies de Sougland

Les racines du métier tiennent à la vocation familiale, qui depuis des générations est de rendre le beau, le bon, le bien, accessibles au plus grand nombre. Une enseigne vend ses produits, une marque vend et promeut ses valeurs. L'humilité doit être une attitude personnelle permanente, sinon les trains démarrent sans que vous les voyiez, et sans que vous soyez dedans. Combinée à l'amour du client et du produit, l'humilité donne l'humour, car il faut toujours savoir rire de soi-même. La seule chose qui est prévisible étant l'imprévisible, on doit sans arrêt observer ce qui se passe autour de nous, on doit bouger, s'adapter. Notre métier, c'est de servir le client, et le client est sensible à tous les courants. J'ai une démarche intellectuelle émotionnelle, le client pour moi, c'est une personne. Je me mets à sa place. Les autres, ils analysent.

Philippe Houzé, Président du Directoire du Groupe Galeries Lafayette

Comme beaucoup, nous exploitons un storytelling autour de la marque mais chez nous, ce n'est pas que de la communication, tout est vrai ! comme la cabane où les fondateurs William Harley et Arthur Davidson, aidé de ses deux frères William et Walter, ont assemblé leur première moto en 1903. C'est l'histoire qui pose les bases de la légitimité industrielle de la marque. Toute l'histoire industrielle de Harley-Davidson s'inscrit dans le futur. Pour tout motard, une Harley est une forme d'aboutissement. Tout cela compose un héritage et notre but est d'assurer l'avenir de cette marque puissante et passionnelle. On n'est pas remboursé par la sécurité sociale, mais je pense que l'on est plus utile que beaucoup d'antidépresseurs !

Loïc de Cambronne, Directeur Général de Harley-Davidson France

Je pense avant tout à assurer la pérennité de notre entreprise, la développer et la transmettre. C'est cette vision à long terme qui est ma priorité. On n'est pas là pour quatre ou cinq ans, pour maximiser les profits ou pour revendre. Et l'on n'existe que par les hommes et leurs savoir-faire. L'innovation est une prise de risque audacieuse, calculée et maîtrisée. La posture de Pochet est de ne jamais dire qu'une réalisation est impossible ! Ne jamais baisser les bras. Toujours vouloir essayer. Toujours vouloir aller plus loin.

Irène Gosset, Présidente du Groupe Pochet

Quand on construit une stratégie, avoir une histoire permet de situer cette stratégie dans le fil de l'histoire. Il faut capitaliser sur la fierté et dépasser le conservatisme nostalgique. Contrairement à ce qu'on peut croire, le cœur de métier de la Poste n'est pas la lettre, qui existe depuis 1477, c'est la relation de proximité humaine, dont la lettre était le prétexte. L'esprit de service public, c'est avoir conscience d'effectuer une mission au service de la société tout entière et pas simplement pour le seul intérêt de la personne morale à laquelle nous appartenons. Cela nous conduit en permanence à penser large et à penser pour tous. Les postières et les postiers ont pour devoir de penser pour tous.

Philippe Wahl, Président Directeur Général de la Poste

Savoir rester créatif sans jamais tomber dans le gadget est la condition du succès. Souvent nos innovations sont nées d'un problème. C'est dans notre ADN que de prendre un problème et de le retourner. Savoir se renouveler est un éternel défi. Et en plus de l'ADN, il y a l'âme. C'est rare et c'est un atout énorme. L'héritage nous tient à cœur, l'humain a toujours besoin de laisser une trace. La grande différence entre un palace et un hôtel 4 étoiles, c'est l'équipe. L'important n'est pas que les employés reconnaissent les clients, mais que les clients reconnaissent les employés. Il faut accepter les ratages et on en a évidemment déjà eu quelques-uns. Le parti pris est toujours celui de la créativité.

Laurence Bloch, Directrice générale du Plaza Athénée

Le modèle historique est un véritable atout, parce qu'il donne une flexibilité incroyable et que les industriels sont en prise directe avec le consommateur final. Le renouvellement, c'est écouter ce qui se passe, le transcrire, puis s'adapter. J'encourage mes équipes à être à l'écoute de ce qui se passe chez nous, dans le reste du monde, mais aussi chez nos consommateurs et nos clients, avec lesquels on a la chance d'avoir une multiplicité de petits points de contact. Cette culture de l'écoute est à mon sens essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise.

François Gay-Bellile, PDG de Coca-Cola European Partners France

Je m'appuie tous les jours sur cette histoire incroyable qui a commencé il y a plus de deux siècles, on sait d'où on vient, on sait où on va... Il y a pour moi une humilité par rapport à la maison, par rapport à la marque, car on sait très bien qu'on n'est qu'un relais par rapport à cette longue histoire. Ce qui nous anime, qui est propre

à Potel & Chabot, ce sont les valeurs, et l'âme qui sont dans cette maison. Nous sommes avant tout « une maison ». Cela a du sens pour nous. On s'y sent à l'abri comme dans une maison, et il y a un état d'esprit d'entraide, de la solidarité, de soutien, ce qui nous a permis de passer les crises. Nous avons une passion pour l'innovation. On reste curieux pour se renouveler en permanence. Quand on a 200 ans, on ne peut pas penser à court terme, nous ne voyons quasiment que le long terme. On a de l'avance, il faut y aller.

Franck Jeantet, Président de Potel & Chabot

Le fait d'être centenaire n'est pas un gage de pérennité, il faut seulement essayer de comprendre ce qui vous a permis de vivre aussi longtemps. Ce sont des choix stratégiques, des choix de positionnements sur des métiers, sur des géographies et aussi sur des choix d'actionnaires: rien n'est acquis, rien n'est gagné. On ne survit pas s'il n'y a pas des moments où l'on prend des risques. A la différence de la décision qui affirme un choix, l'ambition est une forme de modestie, cela signifie qu'on souhaite atteindre un objectif et qu'on agit pour l'atteindre. Dans l'ambition, il y a à la fois l'effort, la vision, l'humain aussi. Le vrai défi à horizon 2035 est celui de la planète. Le reste, c'est anecdotique à côté de ça. SPIE est par ses métiers actuels dans tout ce qui touche à la lutte contre le réchauffement climatique et il se doit de contribuer à œuvrer pour la planète.

Gauthier Louette, PDG de SPIE

Depuis plus de 105 ans, Steelcase s'efforce de créer des expériences uniques pour les sociétés de premier plan du monde entier, et ce, dans tous les secteurs. La combinaison entre une histoire très ancienne, une tradition de fabrication et une histoire d'innovations centrées sur l'homme au travail. On est reconnu dans le monde entier pour notre qualité d'écoute. L'humilité et l'écoute permettent de maintenir la croissance de l'entreprise. La qualité des recherches et des observations menées par Steelcase démontre qu'il est difficile d'innover dans un sofa et que d'être debout en équipe par exemple fait ressortir des idées plus positives que d'être assis. La confiance permet aux gens de travailler de façon apaisée. C'est vraiment un talent clé que les leaders doivent développer de façon authentique. La seule règle est de se renouveler avec des innovations centrées sur l'épanouissement humain.

Guillaume Alvarez, PDG du groupe Steelcase

Les entreprises sont mortelles, il faut regarder l'histoire avec lucidité car elle montre que si on ne change pas, on risque de mourir. Mais quand on a survécu à plein de choses, cela donne la force de regarder devant, en se disant qu'on va trouver ce dont on a besoin dans le futur. L'histoire apprend, l'histoire donne confiance. L'histoire, ça apprend à se réinventer. Je crois au rôle des hommes dans l'histoire. Les hommes font l'histoire. Le socle des valeurs commune est le premier facteur de pérennité, tout le reste change. La R&D est à la base de l'innovation pour un industriel, mais il faut placer le client au cœur de toutes les démarches.

Pierre-André de Chalendar, PDG de Saint-Gobain

Nous sommes une société familiale. On a la responsabilité importante de transmettre une entreprise renforcée, pérennisée, qui a innové par rapport à ce qu'on a reçu au départ. Etre dans un temps long, sur le sens et la mission de l'entreprise, fait partie de la manière dont je pense l'entreprise tous les jours. L'engagement massif en développement durable est un investissement à long terme. On ne l'aurait jamais fait si notre objectif avait été uniquement d'améliorer nos résultats. Je pense qu'à moyen terme on en touchera les fruits. Le risque qui menace tous les groupes quand on atteint une dimension importante, c'est d'oublier que l'écosystème dans lequel on évolue est très large. J'ai mentionné le client, mais c'est aussi l'université, les centres de recherche, les industries connexes...

Fabrice Barthélemy, Président du Directoire de Tarkett

On est tous le fruit de notre père, en tant qu'individu et en tant qu'organisation, l'entreprise aussi est le fruit de son histoire. Ou vous faites énormément de R&D et vous êtes extrêmement innovant, avec des métiers très solides, et vous survivez, ou vous vous faites enfermer dans une offre de commodités, avec des produits sans différenciation, et vous êtes laminé par les clients. Il ne faut pas privilégier le court terme au risque de menacer le long terme, mais ne pas se focaliser sur le seul long terme, au risque de ne pas réaliser nos objectifs à court terme. La réussite tient dans l'équilibre entre le besoin de méthodes et d'indicateurs et la capacité de management de tous les individus dans l'entreprise, les jeunes, les vieux, les hommes, les femmes, de toutes nationalités, en essayant de faire appel au meilleur d'eux-mêmes. Ce sont eux qui font l'entreprise. Tous ceux et celles qui constituent notre entreprise et sont en contact permanent avec tous ceux et celles qui constituent les entreprises de nos clients.

Jacques Aschenbroich, PDG de Valeo

Une entreprise ce n'est pas tellement des brevets, des machines, des usines, mais d'abord des hommes et des femmes qui ont un projet commun. La cohésion interne de l'ensemble des salariés, leur mobilisation et leur engagement sont facilités par le partage de valeurs communes. Dans un monde où l'on parle de plus en plus d'agitation, d'accélération, de disruption, un monde volatil, complexe, incertain, avec des interactions que l'on ne maîtrise pas, que l'on ne comprend pas, avoir un socle, une histoire, des valeurs sur lesquels on fédère les personnes d'une entreprise, c'est vraiment magique. Cela donne une boussole, un cap, un point de ralliement. Même si Verallia coche beaucoup des cases d'excellence, le développement durable reste une priorité de l'agenda stratégique. Nous voulons doubler le rythme de réduction de CO2 en visant les 2 % l'an sur les dix prochaines années. Il s'agit là d'une première étape. La seconde passera nécessairement par des innovations de rupture pour arriver à la neutralité carbone.

Michel Giannuzzi, PDG de Verallia

Veolia a créé un modèle économique qu'il a dû plusieurs fois réinventer. Les changements et les transformations nécessaires sont parfois plus difficiles : cela constitue une opération chirurgicale un peu lourde, douloureuse, consommatrice d'énergie. Dès lors que la culture est forte et largement répartie, cela impose d'impliquer une large partie des salariés dans toute évolution. L'entreprise sert à la prospérité de l'ensemble des gens qui s'y engagent, les actionnaires, mais aussi les salariés, les fournisseurs, les clients et les gens des territoires où les entreprises interviennent. S'y ajoutent, pour les entreprises à longue histoire « les générations futures ». Aucune des crises que nous avons vécues n'a été une crise de rupture technologique. Ce sont plutôt des crises politiques, économiques ou sociétales, pour lesquelles il est important d'avoir l'oreille. L'utilité de Veolia, c'est être capable de faire face à de nouveaux problèmes majeurs de notre société. Il s'agit là d'une dynamique de notre histoire. Tous les métiers n'ont pas cette chance. Aventure et ambition sont nos fiertés, des moteurs pour les collaborateurs du groupe.

Antoine Frérot, PDG de Veolia

Biographie des auteurs

Marc Giget - Docteur en économie internationale Marc Giget est président de l'European Institute for Creative Strategies and Innovation (EICSI) et du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation. Il est membre de l'Académie des Technologies et a créé il y a vingt ans « Les Mardis de l'innovation », où, depuis 20 ans sont intervenus plus de 500 acteurs de l'innovation. Il est l'auteur de *La dynamique stratégique de l'entreprise*, primé au Grand Prix du livre de management de McKinsey en 1998, et a fait paraître en 2018 un panorama inédit sur *Les nouvelles stratégies d'innovation : 2018 - 2020 - prospective 2030*.

Véronique Hillen - Diplômée de l'Université de Berlin : Diplom-Kaufmann, de l'Université d'Eindhoven : PhD, ainsi que de l'ESCP et du Master l'Ecole Centrale, Véronique Hillen a été visiting scholar de l'Université de Stanford. Experte internationale en desing thinking, elle est l'auteur de plusieurs ouvrages en management et innovation, dont « 100 repères pour innover », « Le design thinking par la pratique » aux éditions Eyrolles ainsi que de « People, Place, Process » aux éditions de l'Eindhoven University of Technology. Elle est aujourd'hui Partner / Experience Design for Data Strategies / Studio Paris by Deloitte, à Deloitte France.

Vidéos présentant des parties de l'ouvrage

Conférence de présentation des premiers acquis de l'analyse internationale (parties 1 et 3 de l'ouvrage) avec interventions des auteurs et témoignages de 6 dirigeants d'entreprises historiques pérennes à la pointe de l'innovation :Dominique Mahé, MAIF, PatrickLagarde, Brinks France, Thierry Masuirel, FM Global, Sami Rahal, Deloitte France, Franck Jeannet, Potel et Chabot et Michel Granuzzi, Verallia.

https://www.youtube.com/watch?v=TSS2HJe_qc0

Présentation des atouts spécifiques des entreprises qui résistent aux crises et s'installent dans la pérennité, selon les catégories d'entreprises (Grands groupes du luxe et multimarques, entreprises technologiques intégrées, familiales et Mittelstand) et selon les pays d'origine (Japon, Europe, avec zoom sur l'Allemagne et la France et Etats - Unis plus entreprises globales).

https://www.youtube.com/watch?v=TSS2HJe_qc0