



**GREThA**

Groupe de Recherche en  
Économie Théorique et Appliquée

---

**En quête des étapes de renouveau de l'esprit d'entreprise  
français dans les années 1950-2000**

***Hubert BONIN***

*GREThA, CNRS, UMR 5113  
Université de Bordeaux*

*Sciences Po Bordeaux*

***Cahiers du GREThA  
n° 2011-32***

---

**GREThA UMR CNRS 5113**

Université Montesquieu Bordeaux IV  
Avenue Léon Duguit - 33608 PESSAC - FRANCE  
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75 - Fax : +33 (0)5.56.84.86.47 - [www.gretha.fr](http://www.gretha.fr)

**En quête des étapes de renouveau de l'esprit d'entreprise français dans les années 1950-2000**

**Résumé**

*Afin de débattre des enjeux de l'esprit d'entreprise français, cet essai analytique se concentre sur les décennies suivant la Seconde Guerre mondiale. Il reconstitue les débats récurrents autour du « déclin » de cet esprit d'entreprise, dans l'après-guerre ou pendant la Grande Crise des années 1974-1990s. Puis il considère en contrepoint les mouvements de « réveil » et d'« initiative » qui ont ponctué ces décennies au sein du monde de l'entreprise et du patronat, en scrutant le capitalisme familial régional ou national, les branches d'activité fournissant des « opportunités » de développement ou de redéploiement stratégique. Plutôt que d'esprit d'entreprise, au sens banal, ce texte prône l'usage, comme levier analytique, de la notion d'« esprit d'entreprise stratégique », plus à même de couvrir à la fois le monde des pme et des sociétés familiales et celui des stratèges des grandes entreprises et des coopératives.*

**Mots-clés :** Entreprise, patronat, régions économiques, stratégie, système productif, spécialisation industrielle et tertiaire

**In quest of the stages of renewal of French entrepreneurship in the years 1950s-2000s**

**Abstract**

*Having already fixed the arguments about French entrepreneurship in a previous on a long term scope, we focus our paper on the French syndrome about low entrepreneurship throughout the challenges of the rebuilding of economic power and growth after WWII within the framework of planification, at times when the very substance of economic elites was at stake among the business associations, the regional communities of business and the state economic apparel. The 1960s-1970s seemed to foster a balance between from a “from the top approach” and a “from the basis” renewal of entrepreneurship, thanks to new layers of entrepreneurial bourgeoisies, either family business or transfers from the state system – France being supposed to become the “South Korea of Europe”. But the crisis of the 1970s-1990s shook this regarnished confidence: doubtful elites reconsidered the “French model” along issues of differentiation and competitiveness, within the mindsets of “eurosclerosis” and a specific type of “declinism”. We'll thus ponder the evolution of entrepreneurial reactivity throughout the dismantle of traditional family business and industries and the upsurge of new productive models; and once more tackle the argument about the role of the state in fuelling entrepreneurship and about the ever-dreamed rebirth of “productive districts” and creative communities of entrepreneurship.*

**Keywords:** Enterprise, businessmen, economic regions, corporate strategy, productive system, industrial and services specialisation

**JEL:** L26; L20, N84

Reference to this paper: **BONIN Hubert (2011) En quête des étapes de renouveau de l'esprit d'entreprise français dans les années 1950-2000. Cahiers du GREThA, n°2011-32. <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2011-32.html>.**

## Introduction

Nombre d'études ont déjà débattu des enjeux de l'esprit d'entreprise à propos de la France<sup>1</sup>, et nous-même avons effectué une brève synthèse couvrant deux siècles de l'histoire économique française<sup>2</sup>. Aussi souhaitons-nous dans ce texte nous concentrer sur la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle et cerner le « réveil » de l'esprit d'entreprise après la dépression et la Seconde Guerre mondiale, participer aux débats autour du « déclin » de cet esprit d'entreprise quand ce qu'on peut appeler la Grande Crise se déploie dans les années 1970-1990, et enfin jauger le dynamisme de cet esprit d'entreprise face aux stimulations de la troisième révolution industrielle et de la globalisation. La France a été souvent traversée de débats sur le « déclinisme » – une propension à réagir moins vite et moins fort aux mutations générales et donc à perdre en compétitivité<sup>3</sup> –, sur le « malthusianisme patronal »<sup>4</sup>, comme si le patronat français présentait des caractéristiques propres, et sur « corporatisme »<sup>5</sup>. « La culture française est devenue adverse au risque », prétend un patron<sup>6</sup>. Or, dans chaque pays voisin, de tels débats ont surgi à un moment ou un autre et sont aujourd'hui

---

<sup>1</sup> David Landes, "French entrepreneurship and industrial growth in the 19th century", *Journal of Economic History*, May 1949, 9, n°1, pp. 45-61. Rondo Cameron, « L'esprit d'entreprise », in *La France et le développement économique de l'Europe, 1800-1914*, Paris, Seuil, 1971 (Princeton, 1961). Hélène Vérin, *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Paris, Presses universitaires de France, 1982. AFHE (dir.), *Entreprises & entrepreneurs, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'université de Paris-Sorbonne and AFHE, 1983. Emmanuel Chadeau, *L'économie du risque : les entrepreneurs, 1850-1980*, Paris, Olivier Orban, 1988. Patrick Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Hachette, 1994.

<sup>2</sup> Hubert Bonin, "A short history of entrepreneurship in France (from 1780 up today)", in Youssef Cassis & Ioanna Pepelasi Minoglou (dir.), *Country Studies in Entrepreneurship. A Historical Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2006, pp. 65-97.

<sup>3</sup> Nicolas Baverez, *La France qui tombe*, Paris, Perrin, 2003. Jacques Marseille, *La guerre des deux France. Celle qui avance et celle qui freine*, Paris, Perrin, series « Tempus », 2004. "Le débat sur le déclin", *Commentaire*, special issue, n°104, Hiver 2003-2004. Michel Wieviorka, Élie Barnavi, Judith Bokser Liwerant, João Caraça (et alii), *Le printemps du politique. Pour en finir avec le déclinisme*, Paris, Robert Laffont, series « Le monde comme il va », 2007. Julie Bouchard, *Comment le retard vient aux Français. Analyse d'un discours sur la recherche, l'innovation et la compétitivité. 1940-1970*, Lille, Septentrion, series « Information-Communication », 2008. Frédéric Charillon, *La France peut-elle encore agir sur le monde ? « Does France still count ? »*, Paris, Armand Colin, 2010. Emmanuel Lechypre & Béatrice Mathieu, « Francoptimistes contre déclinologues », *L'Expansion*, mai 2011, pp. 80-81. Frédéric Schaeffer, « Optimistes, déclinistes : le match des économistes », *Les Échos*, 24-25 juin 2011, p. 10.

<sup>4</sup> Maurice Lévy-Leboyer, « Le patronat français a-t-il été malthusien ? », *Le Mouvement social*, n°88, juillet-septembre 1974, pp. 3-49. Louis Bergeron, « Essai de typologie du patronat français (début du XIX<sup>e</sup> siècle-vers 1930) », *Le patronat*, Lausanne, Société suisse d'histoire économique et sociale, pp. 7-18. Louis Bergeron & Patrice Bourdelais (dir.), *La France n'est-elle pas douée pour l'industrie ?*, Paris, Belin, 1998.

<sup>5</sup> Steven Kaplan & Philippe Minard (dir.), *La France, malade du corporatisme ? XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Belin, 2004.

<sup>6</sup> Maxime Amiot, Nicolas Barré & David Barroux, « Olivier Piou, directeur général de Gemalto », *L'Entretien du lundi*, *Les Échos*, 7 février 2011, p. 12.

encore activés (en Italie, par exemple). Mais le sentiment d'infériorité est entretenu à chaque fois que des concurrents européens affirment leur puissance, notamment l'Allemagne<sup>7</sup>.

Nous entendons ici cet esprit d'entreprise<sup>8</sup> comme un ensemble empirique de vitalité entrepreneuriale (discernement et tempérament en faveur de l'innovation et de l'investissement), de sens stratégique (intuition des voies à suivre, compréhension du remodelage des rapports de force concurrentiels, clairvoyance face aux mutations technologiques), de vertu managériale dans l'art de briser les rigidités de gestion, de remettre en cause le modèle économique de l'entreprise, de libérer les forces productives<sup>9</sup> (au sens marxien du terme, avec une meilleure combinaison des moyens de production et une mobilisation des forces commerciales), et de persévérance (fidélité à une politique d'expansion d'une firme, rejet d'une approche reposant sur une pure financiarisation et donc sur la perception de la firme comme un simple agrégat d'actifs aisément modulables, enfin relative cohésion des métiers de l'entreprise). Des dirigeants montrent en effet plus d'esprit « chasseur », car doués pour imaginer, initier, mettre en œuvre des capacités différenciantes pour une combinatoire innovante des talents, des processus, des systèmes organisationnels et des actifs, en une sorte de corpus cognitif ou d'ethos de l'action économique qui mêle discernement anticipatif et volontarisme stratégique. Nous fédérerons ces aspects sous le terme générique d'« esprit d'entreprise stratégique », qui peut s'appliquer à des PME, à des grandes entreprises, voire à des groupes productifs ou financiers, pour peu que leur direction soit peu ou prou identifiée à un vrai leader ou à une équipe dotée d'une cohésion forte. Nous pensons que, si cet esprit d'entreprise stratégique bénéficie évidemment des initiatives de familles entrepreneuriales, ce capitalisme familial n'en est pas le seul levier ; nous croyons en effet que cet esprit d'entreprise stratégique a pris aussi corps chez des équipes de dirigeants de firmes au sein du capitalisme managérial, créant ainsi des facteurs de différenciation dans la réussite stratégique, financière et commerciale des sociétés, et même, enfin, dans des structures coopératives.

Nous ne prétendons pas cheminer selon une analyse exhaustive ni aboutir à des résultats statistiquement ou scientifiquement précis ; en effet, nous avons préféré lancer des pistes de réflexion, susciter des débats en autant de petits « essais » devant stimuler la contradiction. Dans chaque partie, nous nous attacherons à apprécier la portée de la matrice stratégique inversée *SWOT* (*Strengthes-Weaknesses-Opportunities-Threats*) comme cadre de déploiement de l'esprit d'entreprise stratégique ; et cette grille d'analyse répond à des préoccupations récurrentes visant à soupeser « les forces et les faiblesses » de l'économie française<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Jean-François Eck, *Les entreprises françaises face à l'Allemagne de 1945 à la fin des années 1960*, Paris, CHEFF, 2003. Patrick Fridenson, « Les patronats allemands et français au xx<sup>e</sup> siècle. Essai de comparaison », in Rainer Hudemann & Georges-Henri Soutou (dir.), *Eliten in Deutschland und Frankreich im 19. und 20.ten Jahrhundert. Strukturen und Beziehungen*, Munich, Oldenbourg Verlag, 1994, pp. 153-167.

<sup>8</sup> Cf. « The significance of the entrepreneur », Mark Casson, *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Cheltenham, Edward Elgar, seconde édition, 2003 (première en 1982), pp. 9-18. José Garcia-Ruiz & Pier Angelo Toninelli, *The Determinants of Entrepreneurship: Leadership, Culture, Institutions*, Londres, Routledge, collection "Perspectives in Economic and Social History", 2011. Alain Fayolle & Azzedine Tounes, « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur », *La revue des sciences de gestion*, n°220-221, juillet-octobre 2006.

<sup>9</sup> Cf. « Growth and dynamics of the firm », Mark Casson, *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Cheltenham, Edward Elgar, seconde édition, 2003, pp. 161-187.

<sup>10</sup> See Jean-Marcel Jeanneney, *Forces et faiblesses de l'économie française*, Paris, FNSP, 1959. *La situation de l'industrie française en 1971. Rapport au Comité interministériel de politique industrielle*, Paris, Institut national de la statistique et des études économiques, 1973.

## 1. Les Trente Glorieuses, berceau d'un nouvel esprit d'entreprise stratégique ?

La littérature d'histoire économique fournit un ample matériau en histoire d'entreprise, en histoire industrielle<sup>11</sup> et en histoire de branche productive, qui nourrira aisément notre cheminement analytique à propos de trois décennies de forte croissance.

### **A. La matrice swot et l'esprit d'entreprise stratégique dans les années 1950-1970**

Certes, les capacités d'initiative entrepreneuriale sont quelque peu bridées, sinon étouffées, par la nouvelle configuration de l'économie française dans l'après-guerre. De vastes nationalisations ont démantelé des réseaux d'investisseurs capitalistes, grippé le marché financier, vidé d'une importante substance ; une large « économie mixte » favorise l'essor d'entreprises semi-publiques ; et une « économie administrée » impose des contraintes réglementaires aux acteurs du marché<sup>12</sup>, en particulier dans les circuits de financement, tandis que des Plans<sup>13</sup> déterminent des priorités d'investissement et de mobilisation des fonds disponibles, comme si l'appareil économique d'État était seul capable d'enrayer « la décadence » économique du pays. Enfin, le poids des pratiques de cartellisation entrave nombre de secteurs d'activité, comme dans les services collectifs en délégation de gestion publique, les travaux publics, la grande industrie (aluminium<sup>14</sup>, matériaux, matériel de télécommunication et matériel électrique, fonte, acier, etc.), etc. Ces handicaps constituent l'arrière-plan des menaces (*threats*) sur la libre entreprise et donc sur l'esprit d'entreprise.

Pourtant, des voies s'ouvrent aux entrepreneurs qui savent saisir les opportunités d'investissement stratégique et d'innovation commerciale (*opportunities*) sur un marché intérieur (et colonial) qui constitue la cible prioritaire en des temps encore marqués par beaucoup d'atteintes au libre-échange et à un esprit internationaliste. Des axes sont privilégiés, qui stimulent la prise d'initiative :

- la satisfaction de la demande de prestations en bâtiment-travaux publics pour le compte du secteur public (logements sociaux, logements aidés pour petite bourgeoisie, réseau routier et ferroviaire, équipements sportifs) ou du secteur privé ;
- la satisfaction de la demande émergente d'une société de consommation en cours de cristallisation par des entreprises privées, en parallèle au secteur public ;

---

<sup>11</sup> Maurice Lévy-Leboyer (dir.), *Histoire de la France industrielle*, Paris, Larousse, 1996.

Denis Woronoff, *Histoire de l'industrie en France. Du xvi<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.

<sup>12</sup> Richard Kuisel, *Le capitalisme et l'État en France. Modernisation et dirigisme au xx<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gallimard, 1984. Robert Delorme & Christine André, *L'État et l'économie. Un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France, 1870-1980*, Paris, Seuil, 1983. Laure Quennouëlle-Corre, *La direction du Trésor, 1947-1967. L'État-banquier et la croissance*, Paris, CHEFF, 2000.

<sup>13</sup> Bernard Cazes & Philippe Mioche, *Modernisation ou décadence. Contribution à l'histoire du Plan Monnet et de la planification en France*, Aix-Marseille, Publications de l'Université de Provence, 1990. John H. McArthur & Bruce R. Scott, *L'industrie française face aux plans. "Harvard ausculte la France"*, Paris, Éditions d'organisation, 1970.

<sup>14</sup> Florence Hachez-Leroy, *L'Aluminium français. L'invention d'un marché, 1911-1983*, Paris, CNRS Éditions, 1999.

- la mise en valeur de ressources naturelles, agricoles pour l'essentiel, pour briser l'héritage d'une agriculture sous-productive qui prévaut dans beaucoup de régions, par rapport aux régions de la grande agriculture du Bassin parisien.

Les *faiblesses* qui pourraient enrayer un tel décollage du 2ES sont essentiellement les limites des circuits de financement des petites et moyennes entreprises (PME), car les banques locales classiques, qui les avaient soutenues pendant le premier tiers du siècle, ont quasiment disparu, tandis que les formules nouvelles manquent encore d'envergure, en particulier les banques mutualistes (Crédit agricole, Banques populaires). Les pesanteurs culturelles sont elles aussi un handicap :

Une médiocre « culture technique » générale est due à la faiblesse de l'enseignement professionnel ou technologique, encore dans les limbes contrairement à la situation allemande, par exemple. Certes, nombre de pôles de formation technique (Lyon, aire rhénane, Nord ; écoles des Arts-et-Métiers, Mines et Écoles centrales, etc.) et de pratiques de formation (avec des héritiers suivant une formation d'ingénieur, comme les Peugeot) ; mais les mentalités d'ensemble ne s'orientent vers un investissement structuré dans les filières professionnelles et techniques qu'à partir de la seconde moitié des années 1960.

Les lacunes de la formation comptable sont encore énormes, dans la mesure où les contraintes réglementaires sont seulement en cours de mise au point (Plan comptable<sup>15</sup>, mise en place d'une fiscalité directe adaptée, par le biais de la taxe à la valeur ajoutée) dans les années 1950-1960. Or ces retards affaiblissent le potentiel de croissance des pme puisque nombre d'entre elles sont frappées par des erreurs de gestion et de comptabilité et donc décimées par les récessions ou le manque de capacité d'autofinancement, faute d'une sagesse suffisante dans l'analyse comptable.

Doit-on enfin évoquer, sur ce registre de la culture économique, la résistance d'un « modèle social républicain » qui a longtemps privilégié les valeurs de la petite entreprise (artisanat, agriculture, commerce) au nom d'une « France des petits » (bénéficiant des réseaux du Parti radical et du Comité Mascaraud pourvoyeur de fonds patronaux aux candidats aux élections) et qui peine à être démantelé pour laisser place à des mentalités plus ouvertes à la « compétition socio-économique », à une économie de marché plus concurrentielle, à des leviers d'ascension sociale plus puissants et donc facteurs d'inégalités plus fortes.

## ***B. Les facettes d'un esprit d'entreprise stratégique ragaillardi***

Cependant, des *forces* viennent contredire tous ces handicaps ou legs du passé (*path dependency*<sup>16</sup>) et servent de béliers à l'affirmation d'un esprit d'entreprise stratégique ragaillardi.

### **a. De la PME à la grande entreprise**

Un vivier de patrons de PME semble avoir hérité de la génération précédente une première base de moyens productifs et financiers, comme outils d'un déploiement entrepreneurial rénové, d'autant plus que l'osmose transgénérationnelle est favorisée par le déploiement de la génération d'avant-guerre jusqu'aux années 1950. La nouvelle génération peut ainsi prendre les rênes en

---

<sup>15</sup> Cf. Béatrice Touchelay, *L'État et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2011.

<sup>16</sup> Martin Stack & Myles Gartland, "Path creation, path dependency, and alternative theories of the firm", *Journal of Economic Issues*, 2003, 37, pp. 485-492. Marie-Laure Djelic & Sigrid Quack, "Overcoming path dependency: Path generation in open systems", *Theory and Society*, 2007, 36, n°2, pp. 161-186.



bénéficiant de ces premiers acquis – et le même phénomène se produit que celui déjà constaté au décollage de la deuxième révolution industrielle pour plusieurs secteurs, la mobilisation d'un héritage financier et économique (automobile, pneumatiques, etc.). Dans plusieurs branches, des « héritiers » de PME ont bousculé le capital de savoir-faire transmis par leur père ou leur famille élargie. C'est un cas d'étude courant, qui a été à l'origine de grandes entreprises actuelles.

Le cas le plus emblématique est fourni dans les industries reliant la mise en valeur des ressources d'une agriculture en rénovation et expansion et la prospection de la société de consommation émergente. Les entrepreneurs sont à la fois des héritiers et des pionniers, qui changent le concept stratégique de la société familiale. Ainsi, Besnier ou Bongrain, dans le même Grand Ouest normand et breton, et Bridel, dans l'Est lorrain, établissent un mélange novateur de savoir-faire : transformation laitière vers plus de produits à bonne valeur ajoutée, emballage adapté à la grande distribution à partir du tournant des années 1960, création d'une identité de marque(s), comme *Président* (Besnier), *Caprice des dieux* (Bongrain) ou *Bridel*. Ils sont innovateurs par cette recherche de la valeur ajoutée du produit puis de gammes de fromages et produits laitiers, par l'assimilation du marketing naissant, par la compréhension du mode de relation avec les centrales d'achat des firmes de distribution. Ils rompent avec leur héritage parce que leur société locale ou régionale accède au marché national. De même, dans le Nord, la PME Bonduelle, orientée vers la conserverie de légumes depuis les années 1930, bénéficie de l'2ES des dirigeants de la famille Bonduelle qui construit une identité commerciale, une marque (*Bonduelle*), une gamme de produits en conserve, puis aussi surgelés, à l'échelle nationale dans un premier temps.

Le secteur commercial offre un beau cas d'étude lui aussi, puisque le grand leader et pionnier de la révolution de « la grande distribution moderne » aura été la PME du Centre-Est qui, réunissant les efforts de plusieurs familles (Fournier, Badin-Defforey) déjà engagées dans le commerce de gros et de négoce de produits alimentaires, conçoit le premier hypermarché Carrefour en 1963, en région parisienne<sup>17</sup> : c'est bien là la sublimation de l'esprit d'entreprise stratégique, puisque cette « révolution » couronne l'émergence de la société de consommation, accompagne la poussée des banlieues dans les grandes agglomérations et de l'utilisation massive de l'automobile, et bouleverse le mode de vie même des consommateurs. Son impact est d'autant plus fort qu'il incite les sociétés traditionnelles de distribution à accélérer l'évolution de leur propre modèle économique (voir ci-dessous). De même, deux innovateurs, Jack Francès<sup>18</sup> et Jacques de Fouchier<sup>19</sup> ont déployé leur esprit d'entreprise stratégique d'abord en marge du système bancaire général en créant chacun un groupe de « crédits spécialisés » (Sofinco, Cetelem, etc.) adaptés à l'émergence de la société de consommation, avant que d'être reconnus par la place bancaire et de devenir des co-dirigeants de groupes bancaires (Suez et Paribas).

## **b. Des dynasties patronales consacrées mais inventives**

Dans les branches classiques et fortes (textile, habillement, automobile, etc.), un vivier de dynasties patronales peut nourrir un potentiel de renouvellement du « modèle économique » de leur entreprise, essentiellement de « grosses PME » ou des grandes entreprises. Certaines dynasties textiles du Nord et de l'Est ont par exemple compris les mutations de la société de consommation et les contraintes d'un nouveau bond de la mécanisation (avec une ultime étape de la modernisation des moyens de production au sein d'usines de grande taille). Leur « puissance de feu » leur confère un avantage compétitif qui se traduit par des gains de productivité et aussi par un premier

---

<sup>17</sup> Jean-Marc Villermet, *Naissance de l'hypermarché*, Paris, Armand Colin, 1991. Jean-Marc Villermet, *1959-1963. Au Carrefour d'une révolution. La naissance de l'hypermarché*, Chambéry, Université de Savoie, 1990. Hervé Paturle, *Marcel Fournier, l'hyperman*, Paris, Éditions La Martinière, 2005.

<sup>18</sup> Hubert Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Économica, 1987.

<sup>19</sup> Jacques de Fouchier, *La banque et la vie*, Paris, Odile Jacob, 1989.

mouvement de concentration – au sein de groupes textiles comme DMC (qui regroupe des firmes du Nord, comme Thiriez, et de l'Est, comme Dollfus-Mieg) et Prouvost-Masurel (firmes du Nord) ; ces groupes sont diversifiés en matières premières et en gammes de produits semi-finis et finis, et aux aussi assimilent la nécessité de marques fortes (tissus, fil, etc.). Cette réactivité leur offre une chance supplémentaire, au niveau des deux générations de cet après-guerre.

Sans pouvoir établir une recension statistique, plusieurs cas de figure sont là aussi disponibles, dans des branches industrielles variées. Issu de la dynastie lyonnaise d'hommes d'affaires Riboud, Antoine Riboud part d'une grosse PME de l'industrie du verre (Souchon-Neuvesel) pour en faire un pôle de concentration (Boussois-Souchon-Neuvesel-BSN), de modernisation et d'investissement, afin d'accompagner la croissance des débouchés dans l'automobile, l'habitat et l'embouteillage, au point de créer un groupe capable de concurrencer le vieux Saint-Gobain et même de tenter de l'acquérir par une offre boursière en 1969. La dynastie Michelin<sup>20</sup> ne s'endort pas sur ses lauriers de leader français des pneumatiques, face à la puissance des concurrents européens (Dunlop, Pirelli) : une nouvelle génération (symbolisée à partir des années 1960 par François Michelin) relance l'effort d'investissement pour rester compétitif et, surtout, bouscule la technologie de fabrication (pneu à carcasse radiale, plus résistant). L'avantage comparatif devient tel que la firme devient un acteur européen et un pôle de fédération (Kleber-Colombes, etc.). Dans l'automobile, en parallèle, la famille Peugeot, qui a résisté à la crise des années 1930 (contrairement à Citroën, rachetée par Michelin en 1935) et aux aléas de la guerre (contrairement à Renault, nationalisée en 1945) surmonte son dilemme stratégique<sup>21</sup> : les rameaux familiaux, réunis dans une société holding qui leur assure le contrôle ultime, définissent avec prescience un créneau de « moyen-haut de gamme » et de qualité (modèles 203, 403, puis 404) qui leur assure les revenus liés à ce positionnement sur une valeur ajoutée substantielle et donc la capacité d'autofinancement nécessaire à la croissance des investissements sur leur pôle d'usines du Centre-Est (Sochaux) et au long de la filière (équipements automobiles). Cet aggiornamento de l'esprit d'entreprise stratégique est couronné par le rachat de Citroën en 1974, puis de Simca (à Chrysler) en 1978, en un groupe capable désormais d'affronter le rival Renault.

Le secteur commercial est lui aussi riche d'une telle capacité d'adaptation stratégique, alors que nombre de familles ou dirigeants n'y sont guère parvenus et n'ont pas résisté aux chocs concurrentiels ou conjoncturels. Les branches familiales qui contrôlent le groupe du grand magasin parisien *Galeries Lafayette* et de ses antennes provinciales poursuivent une diversification entamée dans les années 1930 (avec la chaîne de « magasins populaires » *Prisunic*), la prise de contrôle du grand magasin concurrent *BHV (Bazar de l'Hôtel de ville)* et de la chaîne rivale en province, *Nouvelles Galeries*, et enfin le lancement d'une société de crédit à la consommation intégrée (*Cofinoga*). Plusieurs familles du même secteur font preuve du même esprit d'entreprise stratégique, autour de grosses PME régionales qui s'érigent grâce à leurs initiatives au rang de grandes entreprises : elles évoluent quant à elles du modèle succursaliste (chaîne de petits magasins) vers le libre service « à l'américaine » : supérettes de quartier, puis supermarchés, et enfin hypermarchés « à la française ». Des familles de Touraine (les Toulouse avec *Docks de France* et *Mammouth*), de Normandie (les Hallez, avec *Continent*), de Saint-Étienne (les Guichard, avec *Casino*) ou des contrées nordistes<sup>22</sup> (*Ruche picarde*, etc.) parviennent à impulser un mouvement de fond, parfois en se regroupant entre elles, en acquérant des concurrents, et en tout cas grâce à des investissements en concepts et en outils de gestion et de distribution (centrales d'achat, informatique de gestion, etc.) efficaces<sup>23</sup>. Ces

<sup>20</sup> André Gueslin (dir.), *Michelin, les hommes du pneu, 1889-1940*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1993.

<sup>21</sup> Jean-Louis Loubet, *Citroën, Peugeot, Renault. Histoire de stratégies d'entreprises*, Boulogne, ETAI, 1999. Jean-Louis Loubet, *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle, 1945-1974*, Paris, Économica, 1990.

<sup>22</sup> Pierre Caloin, *De l'Abeille au Mammouth, 1895-1995*, Amiens, Martelle Éditions, 1995.

<sup>23</sup> Emmanuel Chadeau, "Mass retailing: A last chance for the family firm in France, 1945-1990?", in Youssef Cassis, François Crouzet & Terry Gourvish (dir.), *Management and Business in Britain and France. The Age of the Corporate Economy*, Oxford, Clarendon Press, 1995, pp. 52-71.



leaders balayent des concurrents manquant de flair et de réactivité, éliminent le succursalisme traditionnel en deux décennies et imposent un « modèle économique » où la France s'affirme en toute puissance.

### **c. Des ruptures conceptuelles**

Au cœur des branches traditionnelles ont pu également s'enclencher des processus de reconversion stratégique, en transmettant le flambeau de l'esprit d'entreprise, mais en le redéployant vers des activités nouvelles, dans le cadre de « ruptures conceptuelles ». C'est souvent au sein des familles anciennes que surgissent des ferments d'un esprit d'entreprise stratégique radicalement différent par rapport aux héritages des générations précédentes. Mais ce qui est transmis est un capital social, un capital financier, un goût et un sens des affaires, une culture du monde de l'entreprise, etc. – et peut-être aussi une compréhension en négatif des risques de l'immobilisme.

Plusieurs cas d'étude probants ont été reconstitués. Les dynasties du Nord fournissent les meilleures pistes d'analyse. La famille Mulliez<sup>24</sup>, spécialisée dans la filature, avait déjà monté une filiale orientée vers la vente de fils à tricoter au détail sous la marque *Phildar*, dans le cadre du mouvement succursaliste qui avait démarré dans les années 1890-1930, et culmine dans l'après-guerre ; ce glissement de l'amont à l'aval a apporté à la famille la connaissance des méthodes commerciales de détail. Cela explique qu'elle ait perçu les perspectives ouvertes par la « grande distribution moderne », développée à partir des années 1960-1970 par les groupes déjà implantés dans le tertiaire commercial. C'est le seul cas de diversification de rupture, vers la grande surface commerciale (*Auchan*), le marketing à outrance, etc., mais toujours dans un cadre familial puisque plusieurs membres de la nouvelle génération participent à cette révolution des années 1960 et partagent cet esprit d'entreprise stratégique, à l'origine de l'un des grands groupes actuels, dégagé complètement de l'industrie. Semblablement, le monde textile nordiste est l'acteur de la percée de la vente par correspondance (La Redoute, lancée par la famille Pollet<sup>25</sup> ; Les Trois Suisses, conçue par les Toulemonde), en un mouvement insensible de reconversion de l'amont (la filature, peu à peu abandonnée) vers l'aval (distribution d'habillement en masse) et de réorganisation du système productif, par le biais d'une externalisation des fabrications au service du distributeur.

En parallèle avec les firmes familiales (et avec le secteur public), des sociétés appartenant au monde « managérial » effectuent elles aussi leur mue stratégique : elles sont elles aussi porteuses d'un ZES, bien que ce soient des équipes de dirigeants et des conseils d'administration qui sont ses transmetteurs. Or nombre de firmes ne parviennent pas à résister aux cahots de la croissance, à fédérer des concurrents, à devenir co-leaders de leur branche – alors même que l'État prône une politique des « champions français », avec deux ou un tout petit nombre de grandes firmes dans chaque branche, capables de relever « le défi américain »<sup>26</sup>, d'affronter l'ouverture des frontières (Marché commun, GATT) et surtout d'autofinancer peu ou prou la croissance. C'est ce facteur de « différenciation » qui sépare les sociétés manquant d'esprit d'entreprise stratégique et celles qui le mobilisent pour devenir de tels « champions ». Les analyses des historiens (dont les nôtres) ont sans cesse évoqué des sociétés « qui dormaient », « assoupies », celles dont le modèle économique s'effritait faute de renouvellement conceptuel, celles qui tardaient à incorporer le progrès technique

---

<sup>24</sup> Benoît Boussemart, *Le groupe Mulliez, 2006-2011. Pour en finir avec le conte familial*, Paris, Estaimpuis, 2011.

<sup>25</sup> Francis Petit, Jacqueline Grislain & Martine Le Blan, *Aux fils du temps. La Redoute*, Paris, Robert Laffont, 1985.

<sup>26</sup> See Hubert Bonin, "First American firms coming to France (from the 1900s to the 1930s)" (pp. 71-102) ; "Equipment goods and mass brands American business spreading modernity into France? Strategies, identity and perception (from the 1940s to the 1980s)" (pp. 503-648), in Hubert Bonin & Ferry de Goey (dir.), *American Companies in Europe (1890-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Geneva, Droz, 2008.

(comme Saint-Gobain<sup>27</sup> face au *float glass*). *A contrario*, malgré leur ancienneté, des firmes ont veillé aux innovations et les ont incorporées rapidement, comme L'Air liquide<sup>28</sup>, dans les gaz industriels, quand la technologie utilisant l'oxygène vient renouveler le marché.

Le transfert d'un monde colonial en ébranlement à une économie concurrentielle<sup>29</sup> n'a pas été réussi par la majorité des sociétés actives dans les outre-mers français. L'Afrique subsaharienne et le Maghreb ont vu disparaître ou s'affaiblir une masse de PME ou de grosses sociétés qui n'ont pas su s'adapter au nouvel environnement politico-économique issu du mouvement des indépendances, ou qui n'ont pas pu maintenir leurs positions ultramarines tout en réussissant à se redéployer et se diversifier en métropole. Le « coup de balai » a été énorme, et seuls les managers disposant de la clairvoyance et de l'2ES nécessaires seront parvenus à effectuer cette mutation, en brisant les codes de références cognitives héritées de l'économie « ancienne ». Nous avons reconstitué le destin de CFAO-Compagnie française de l'Afrique occidentale, spécialiste du négoce, qui a bouleversé ses modes d'action en Afrique subsaharienne (recentrage sur le négoce technique, les textiles à bonne valeur ajoutée et la distribution automobile) tout en déployant une stratégie de duplication de ses savoir-faire en France même, dès les années 1950-1960 (supermarchés, négoce technique), en concurrence avec sa rivale SCOA-Société commerciale de l'Ouest africain, engagée dans le même cheminement. Des dirigeants dotés d'une forte personnalité, de discernement et de dynamisme ont porté la métamorphose de ces deux sociétés (Léon Morelon chez CFAO, en particulier, dans les années 1940-1970).

De même, la Compagnie du canal de Suez, dépouillée de sa voie d'eau en 1956, et la Banque de l'Indochine, dégagée peu à peu de l'Indochine à partir du milieu des années 1950, auront mené une stratégie de reconversion en métropole, là aussi autour d'une poignée de dirigeants stables (Jacques Georges-Picot, chez Suez, entre 1937/1944 et 1971 ; François de Flers à la Banque de l'Indochine, dans les années 1950-1970), innovateurs et « inquiets » de la survie de leur maison, donc au contraire d'une gestion « assoupie » et conservatrice des actifs hérités de leur vie ultramarine et transférés ou accumulés en France. Sous le nom de Compagnie financière de Suez<sup>30</sup>, naît un grand « groupe financier », mêlant banque d'affaires, sociétés d'investissement et de gestion d'actifs, sociétés de crédits spécialisés (crédit à la consommation, crédit immobilier, crédit-bail), et il rivalise désormais avec Paribas, la Banque de l'union parisienne (jusqu'à sa reprise par Suez en 1967, puis par Paribas en 1973) ou ... la Banque de l'Indochine, métamorphosée en banque d'affaires et en groupe financier – avant sa fusion de la Banque de Suez & de l'union des mines au sein de la banque Indosuez en 1974. Le concept de « groupe financier » – quelque peu semblable au « conglomérat financier » américain à la même époque – constitue alors un modèle économique efficace, apte à accompagner les mutations de la banque d'entreprise et d'affaires et surtout celles des entreprises clientes ou parrainées. L'on identifie par conséquent bel et bien un réel esprit d'entreprise stratégique au sein de ces maisons, car cette caractéristique n'est pas confinée dans l'industrie ou le commerce, mais concerne aussi banque et finance.

#### **d. Des entrepreneurs pionniers**

Enfin, ici et là, des « pionniers » ont surgi en « fils de leurs propres œuvres » (*self made men*), qui ont brisé les codes classiques dans la profession où ils se sont engagés et s'y sont affirmés en leaders de l'innovation et de l'investissement. Ils ont discerné des « niches » technologiques

---

<sup>27</sup> Jean-Pierre Daviet, *Une multinationale à la française. Histoire de Saint-Gobain, 1665-1989*, Paris, Fayard, 1989. Maurice Hamon, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Paris, Jean-Claude Lattès, 1988.

<sup>28</sup> Alain Jemain, *Les conquérants de l'invisible. Air liquide, 100 ans d'histoire*, Paris, Fayard, 2002. Fabienne Waks, *100 ans de conquêtes : l'aventure d'Air liquide*, Paris, Textuel, 2002.

<sup>29</sup> Jacques Marseille, *Empire colonial et capitalisme français. Histoire d'un divorce*, Paris, Albin Michel, 1984 (reprinted in 2004).

<sup>30</sup> Hubert Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Economica, 1987.

Éric Bussière, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992.

(électronique de défense pour le groupe Matra<sup>31</sup>, créé par Sylvain Floirat puis développé par Jean-Luc Lagardère ; béton armé et autres spécialités pour Francis Bouygues dans le bâtiment-travaux publics ; aéronautique pour Dassault, lancé par Marcel Dassault, qui recrée une entreprise après la nationalisation de la précédente en 1936 et sa déportation pendant la guerre<sup>32</sup>), des perspectives de débouchés (réarmement national pour Matra et Dassault, urbanisation et équipement pour Bouygues) et des flux de financements publics nationaux ou territoriaux. Cela a permis à chacun de transformer leur jeune société en un groupe solide, érigé en co-leader de leur branche dans les années 1970.

Dans le sillage de la révolution de la société de consommation, des pionniers ont bien détecté ces potentialités et se sont installés sur le marché des biens de consommation. Déjà créateur de son entreprise dès les années 1930, Jean Mantelet incorpore à ses petits appareils ménagers le moteur électrique au milieu des années 1950 et fait de son entreprise Moulinex un leader de la promotion d'un genre de vie au foyer modernisé<sup>33</sup>. Il est imité par une famille bourguignonne (Lescure) qui, de la « cocotte minute » transforme sa PME et sa marque *Seb*<sup>34</sup> concurrent complémentaire de Moulinex. L'esprit d'entreprise de ces deux sociétés débouche sur l'essaimage d'usines, environ une dizaine en Normandie pour Moulinex, par exemple. D'envergure nationale, ces firmes dépassent largement, dorénavant, les petites sociétés régionales traditionnelles, enclavées dans leur terroir, soit rachetées par des groupes diversifiés (comme Thomson-Brandt ou Philips), soit acquises par Seb elle-même (Tefal, Calor, toutes deux en région Rhône-Alpes). Et le même phénomène se produit dans le secteur des alcools et spiritueux, où des centaines de PME s'écroulent tandis que des dirigeants familiaux dotés du 2ES ont détecté le modèle économique pertinent et se posent en fédérateurs de leur branche, comme Pernod-Ricard<sup>35</sup>, fruit d'une fusion initiée par la famille Ricard<sup>36</sup>, qui a rénové le concept de marque et assimilé le marketing avant les autres, ou, à une autre échelle, comme la Girondine Marie-Brizard (avec deux branches familiales<sup>37</sup>).

Un mouvement de revitalisation du capitalisme français a donc bel et bien pris corps, sans « assoupissement » de la capacité d'initiative, sans « déclin » de l'esprit d'entreprise stratégique. La fécondité capitaliste, à l'échelle de ces grosses PME puis grandes entreprises, est donc relancée dans ces années 1950-1970, en une sorte de « relève » quand des injections de nouvelles technologies relancent l'incorporation de recherche et développement au portefeuille de savoir-faire commercial, financier ou juridique (pour la négociation des contrats avec les pouvoirs publics, dans l'armement, l'aéronautique ou le bâtiment-travaux publics).

Pourtant, en parallèle à cette « résurrection » capitaliste, des entités coopératives deviennent elles aussi parties prenantes de ce réveil de l'esprit d'entreprise stratégique. Certes, l'économie coopérative n'accède pas en France à la dimension acquise aux Pays-Bas, au Pays basque espagnol ou au Danemark. Mais le mouvement coopérateur s'avère là aussi porteur d'un esprit d'entreprise stratégique, de plus en plus puissant et dynamique. En effet, l'héritage double, parfois socialisant, parfois social-chrétien, des années 1930-1940 débouche dans plusieurs régions sur la multiplication, la fusion ou la création de grosses PME à statut coopérateur, quand les paysans décident d'extraire beaucoup plus de valeur ajoutée de leurs productions. Une majorité de ces coopératives restent fragmentées et peu efficaces (vignoble bordelais, filière laitière, etc.). Mais plusieurs dizaines (Ouest,

---

<sup>31</sup> Claude Carlier, *Matra, la volonté d'entreprendre. De Matra à EADS*, Paris, Éditions du Chêne-Hachette, 2003.

<sup>32</sup> Claude Carlier, *Marcel Dassault : la légende du siècle*, Paris, Perrin, 1992. Claude Carlier & Luc Berger, *Dassault, 1945-1995, 50 ans d'aventure aéronautique*, deux volumes, Éditions du Chêne-Hachette, 1996. Emmanuel Chadeau, *L'industrie aéronautique en France, 1900-1950*, Paris, Fayard, 1987.

<sup>33</sup> Tristan Gaston-Breton & Patricia Defever-Kapferer, *La magie Moulinex*, Paris, Le Cherche-Midi, 1999.

<sup>34</sup> *Seb, 1953-2003. La cocotte traverse le temps*, Paris, Textuel, 2003. Denis Mazzucchetti, Boris Dänzer-Kantof & Félix Torres, *Chroniques du bien vivre. Les 150 ans du groupe SEB*, Paris, Félix Torres Éditeur, 2007.

<sup>35</sup> *Pernod-Ricard. D'un siècle à l'autre en 25 marques*, Paris, Textuel, 1999.

<sup>36</sup> Jean Domenicho, Xavier Daumalin & Jean-Marie Guillon, *Paul Ricard et le vrai pastis de Marseille*, Marseille, Jeanne Laffitte, 2009.

<sup>37</sup> Hubert Bonin, *Marie Brizard (1755-1995)*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1995.

Massif central, Nord et Bassin parisien, Sud-Ouest, surtout) parviennent à dépasser « l'esprit de clocher » et les querelles de territoire ou de pouvoir et à construire des sociétés performantes. Elles font preuve elles aussi, par conséquent, d'un fort esprit d'entreprise stratégique, épaulé par un intense esprit de persuasion de la part de leaders, parfois charismatiques, qui parviennent à convaincre leur communauté d'intérêts d'accepter les regroupements et les méthodes nécessaires pour dégager une capacité d'autofinancement suffisante. Il faut en effet regrouper les petites usines en gros établissements, rassembler les entrepôts et forces de vente, créer parfois des marques pour accéder aux centrales d'achat de la grande distribution, unifier les outils de gestion. Ce processus prend corps pendant ces décennies d'après-guerre, en particulier dans le négoce de céréales, dans la transformation des produits d'élevage, dans l'approvisionnement en consommations intermédiaires (engrais, semences, négoce céréalier<sup>38</sup>) et surtout dans la filière laitière. Mais, dans les années 1970, la fragmentation reste forte ; seuls quelques groupes ont émergé et symbolisés ce 2ES coopérateur : Sodima-Sodiaal<sup>39</sup>, à l'échelle nationale, une fédération de coopératives régionales, pour les fromages, les yaourts (*Yoplait*) et le lait (*Candia*) ; plusieurs coopératives normandes (ULN<sup>40</sup>) et bretonnes ; l'Alliance agro-alimentaire-3A dans le grand Sud-Ouest (fromages et produits laitiers)<sup>41</sup>. C'est un esprit d'entreprise « partagé », mis en commun, porté par des paysans « éclairés » et militants et des dirigeants désireux d'insuffler les méthodes de management dans le mouvement agricole face aux groupes capitalistes.

\* L'on savait que les Trente Glorieuses ont été une « Belle Époque » de la vitalité des entreprises françaises et de la croissance, à un tel point que des experts prétendaient que la France était « la Corée du Sud de l'Europe »... Mais une bonne part de cette « expansion » a été fournie par le secteur public et nationalisé, par les grandes entreprises construites pendant les premières décennies de la deuxième industrialisation, tandis qu'une masse de petits producteurs se battaient pour préserver leur chance de participer à ce mouvement. Et nombre d'experts exprimaient leurs inquiétudes devant l'ouverture de la France à la compétition européenne puis internationale, car ils pensaient qu'une majorité des PME ne pourraient résister à ce choc et au repli de l'empire colonial, d'où parfois l'hostilité<sup>42</sup> à une « croissance en économie ouverte ».

Pourtant, dès les années 1950-1960, des dynasties patronales régionales ou parisiennes, des pionniers, des coopérateurs font preuve d'un indéniable esprit d'entreprise stratégique, relancent l'effort d'innovation et d'investissement et surtout injectent un nouveau modèle économique dans leur branche d'activité. Tandis qu'une grosse majorité des entreprises accompagne la croissance en mobilisant leurs forces productives classiques et en les « modernisant », donc avec dynamisme, tandis que les investissements étrangers avivent la compétition interne, quelques centaines de patrons familiaux ou managériaux se font des pionniers du réveil d'un esprit d'entreprise stratégique, différent du simple dynamisme car porteur de facteurs de « rupture » avec les schémas de pensée classiques ; et nombre d'entre eux s'engagent dans un intense « moment » de création d'entreprises<sup>43</sup>.

Est-ce à dire que les grandes entreprises déjà en place, issues de la première étape de la deuxième révolution industrielle, auraient manqué d'esprit d'entreprise ? Le débat est encore nourri

<sup>38</sup> Fabienne Gambrelle, *La coopération en mouvement. Mémoire de la coopération céréalière du Berry-Nivernais, 1937-1997*, Bourges, Epis-Centre & Public Histoire, 1997.

<sup>39</sup> Félix Torres, *SODIAAL. Mémoires de lait. Une saga de la coopération laitière*, Paris, Albin Michel, 1994. Gérard Deshayes, *ULN. La mutation exemplaire d'une entreprise coopérative, l'Union laitière normande*, Paris, Skippers, 1990.

<sup>40</sup> Félix Torres, *SODIAAL. Mémoires de lait. Une saga de la coopération laitière*, Paris, Albin Michel, 1994. Gérard Deshayes, *ULN. La mutation exemplaire d'une entreprise coopérative, l'Union laitière normande*, Paris, Skippers, 1990.

<sup>41</sup> Hubert Bonin, *Les coopératives laitières du grand Sud-Ouest (1893-2005)*, Paris, PLAGÉ, 2005.

<sup>42</sup> Matthias Kipping, *La France et les origines de l'Union européenne, 1944-1952. Intégration économique et compétitivité internationale*, Paris, Comité pour l'histoire économique et sociale de la France, 2002. Marine Moguen-Toursel, *L'ouverture des frontières européennes ? Fruit d'une concertation avec les industriels ?*, Berne, Peter Lang, 2002.

<sup>43</sup> Jacques Marseille (dir.), *Créateurs et création d'entreprises de la révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, 2000.

autour de cet enjeu. En effet, dans notre logique d'analyse, il serait aisé de repérer un corpus de « grands patrons », parfois charismatiques, qui ont initié un renouveau et un dynamisme conformes à notre définition initiale. Même s'ils sont issus des « grands corps » d'ingénieurs ou de l'appareil économique d'État, la majorité d'entre eux ont effectué une carrière relativement longue dans leur société et y ont pu ainsi mettre en œuvre un « projet de transformation » répondant à nos critères de sélection<sup>44</sup>. Ils ont pu ainsi réorienter le modèle économique, la capacité d'innovation, l'orientation commerciale au sein de leur branche, tel les patrons de Renault<sup>45</sup>, de la SNPA-Pétroles d'Aquitaine et de Sud-Aviation, dans le secteur public, d'Alstom<sup>46</sup>, de Pechiney, de Schneider<sup>47</sup>, ou de Pont-à-Mousson<sup>48</sup>, dans le secteur privé, par exemple. Mais l'on sait aussi que nombre de pôles de dynamisme ont été souvent des filiales communes à plusieurs groupes (chimie<sup>49</sup>, sidérurgie<sup>50</sup>), tandis que prévalaient des facteurs d'inertie au sein de ces conglomérats et que, surtout, la cartellisation bridait une réelle compétition dans nombre d'industries lourdes.

## **2. Le choc des années 1970-1990 et la crise de l'esprit d'entreprise stratégique**

L'acuité des débats autour de la crise de l'esprit d'entreprise français durant les années 1970-1990 puis encore tout récemment aura révélé que les experts continuent à remettre en cause la vitalité créatrice d'un pays marqué comme les autres par les récessions et, surtout, par la « longue crise » de transition entre les deuxième et troisième révolutions industrielles et d'adaptation à la globalisation intra-européenne (avec l'insertion des pays d'Europe centrale et orientale dans l'univers du système productif du capitalisme) et mondiale. Il faut donc méditer à nouveau sur le thème du « déclin »<sup>51</sup>, voire de la « décadence », d'une économie française que l'on suspecte de manquer de dynamisme et d'élites économiques accusées d'inertie et de d'incompréhension des enjeux de la nouvelle économie mondialisée. La seconde vague de nationalisations, en 1982, est ainsi justifiée par la gauche par l'incapacité des grandes entreprises et des groupes financiers à réagir suffisamment vite et forte aux défis concurrentiels, et, une fois de plus, l'État s'affiche en « sauveur » face à la perte de compétitivité du pays et à la flambée du sous-emploi : la notion de « politique industrielle » agencée par en haut le long de « filières » de redynamisation paraît devoir dominer une réorganisation des structures et des stratégies des grandes firmes, tandis que des filières de financement publiques s'ouvriraient beaucoup plus aux demandes des pme en renouveau, en une articulation subtile des facteurs de renouveau.

### **A. La mort de l'esprit d'entreprise stratégique ?**

Malheureusement, nombre d'ouvrages, de haute qualité, ou de rapports officiels<sup>52</sup> ont accumulé une succession d'analyses plutôt descriptives qui ont narré les mutations des entreprises et

<sup>44</sup> Nous remercions Hervé Joly d'avoir attiré notre attention sur cette réalité.

<sup>45</sup> Cyrille Sardais, *Patron de Renault. Pierre Lefaucheur (1944-1955)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010. Pierre Dreyfus, *La liberté de réussir*, Paris, Jean-Claude Simoën, 1977.

<sup>46</sup> Jacques Marseille (dir.), *Alcatel-Alstom. Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992.

<sup>47</sup> Tristan de la Brosse & Félix Torres, *Schneider, l'histoire en force*, Paris, Jean-Pierre de Monza, 1996.

<sup>48</sup> Roger Martin, *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard, 1984.

<sup>49</sup> Pierre Cayez, *Rhône-Poulenc, 1895-1975. Contribution à l'étude d'un groupe industriel*, Paris, Armand Colin-Masson, 1988.

<sup>50</sup> Éric Godelier, *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe. Usinor, 1948-1986*, Paris, EHESS, 1995.

<sup>51</sup> François Caron, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985.

<sup>52</sup> *La situation de l'industrie française en 1971. Rapport au Comité interministériel de politique industrielle*, Paris, Institut national de la statistique et des études économiques, 1973. Daniel Malkin & Jean-Louis Sarbib, *Problématique d'une stratégie industrielle : premières réflexions*, Études de politique industrielle, 1, Paris, La Documentation française, 1974. *L'industrie française de la machine-outil : perspectives d'évolution*, Études de politique industrielle, ministère de l'Industrie et de la Recherche, 13, Paris, La Documentation française, 1976. Ministère de l'industrie & de la recherche, *Perspectives de la localisation internationale des activités industrielles*, Études de politique industrielle, 10, Paris, La Documentation française, 1976. *La division internationale du travail*, volume 1, *Les tendances actuelles*, Études de politique industrielle, 9, Paris, La Documentation française, 1976. *La division internationale du travail*, volume 2, *Trois scénarios prospectifs*,



des branches ou établi des « bilans » ponctuels, sans qu'une véritable « histoire » les ait scrutées pour leur procurer un « sens » sur le long terme. Les facteurs de compréhension de l'érosion de l'esprit d'entreprise stratégique manquent donc encore, d'où la qualité hypothétique de notre essai d'évaluation.

Durant les années de la « longue crise », d'énormes pans d'entreprises familiales et/ou régionales ont été balayés par le tsunami de la concurrence, dans les biens de consommation (textile et habillement, chaussure et cuirs) et les biens d'équipement (fonderie, machine-outil, notamment). Or aucun historien n'a encore véritablement jaugé cet écroulement des grandes dynasties du Nord ou de l'Alsace<sup>53</sup> pour cette fin du xx<sup>e</sup> siècle. Comment comprendre que tant de « grands noms » du Nord<sup>54</sup> (par exemple Motte, disparue en 1983, etc.) aient disparu dans une sorte de « trou noir » engloutissant tant d'entreprises moyennes-grandes qui avaient continué à prospérer pendant les Trente Glorieuses en tirant parti de l'extension de la consommation, comme à Roubaix<sup>55</sup> ? Ce « syndrome du trou noir » a été constaté dans nombre de régions et de branches, comme si la « nécessité » historique imposait ce repli brutal et soudain à un patronat dénué de réactivité ou comprenant mal les phénomènes en cours, d'où l'affaissement du 2ES. Manque de renouvellement des dynasties familiales, parfois vieillissement de l'équipe dirigeante ou du dirigeant (Mantelet chez Moulinex, Boussac chez Boussac-Saint-Frères) sont des facteurs secondaires par rapport à l'incompréhension des mutations en jeu.

Certes, dans le cadre du mouvement de « darwinisme économique » qui se déploie dans les années 1970-1980, des « gagnants » de la crise ont paru émerger, par le biais des « repreneurs » des sociétés en difficulté : des managers ont paru être des stratèges clairvoyants et des porteurs d'un esprit d'entreprise rénové. Ils ont agi en fédérateurs d'actifs productifs, dans la fonderie, la petite métallurgie de transformation, le textile et l'habillement, le matériel de construction et de chantier (Potain-Poclain<sup>56</sup>, etc.), la réparation navale (Terrin, à Marseille<sup>57</sup>), notamment. Célébrés par les pouvoirs publics désireux de dénicher des capitalistes enfin capables de relancer des branches en crise, par les banquiers, experts et élus locaux pensant pouvoir recréer des occasions de crédit, de production et d'emploi, ces repreneurs fédérateurs ont érigé des groupes dont la taille a paru séduisante pendant quelques années. Le textile a été le plus concerné par ces initiatives : les quatre frères Williot (Boussac-Saint-Frères/Agache-Willot<sup>58</sup>) – avec une forme familiale de contrôle –, Christian Derveloy (Prouvost-Masurel), André Duplan (DMC), Jérôme Seydoux (Chargeurs) ou Léon Cligman (Devanlay)<sup>59</sup> – avec une forme managériale de contrôle – ont ainsi créé des groupes dont la puissance a été cependant rapidement balayée par le manque de compétitivité, de productivité, de rentabilité, même si quelques bribes ont survécu ici et là (Chargeurs dans le négoce lainier).

Ils ont fédéré usines, gammes et marques dans des ensembles hétéroclites dont ils ont en fait géré le déclin par des fermetures successives et la liquidation des actifs. La métallurgie de

---

Études de politique industrielle, 9, Paris, La Documentation française, 1976. Commission du bilan, *La France en mai 1981*. volume 1 : *Forces et faiblesses*. Volume 2 : *Les activités productives*, Paris, La Documentation française, December 1981. « Les nouveaux enjeux de la compétitivité », introduction à : Bertrand Bellon & Jean-Marie Chevalier (dir.), *L'industrie en France*, Paris, Flammarion, 1983. Jean-Marcel Jeanneney (dir.), *L'économie française depuis 1967. La traversée des turbulences mondiales*, Paris, Seuil, 1989. Institut d'histoire de l'industrie, *L'industrie française face à l'ouverture internationale*, Paris, Économica, 1991. Robert Boyer, *Heurs et malheurs de l'industrie française, 1945-1995 : essor et crise d'une variante étatique du modèle fordiste*, Paris, CEPREMAP, 1998.

<sup>53</sup> For the previous period, see: Michel Hau, « La longévité des dynasties industrielles alsaciennes », *Le Mouvement social*, July-September 1985, n°132, pp. 9-25. Michel Hau & Nicolas Stoskopf, *Les dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin, 2005.

<sup>54</sup> Pierre Pouchain, *Les maîtres du Nord, du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Perrin, 1998.

<sup>55</sup> Jacques Bonte, « Roubaix-Tourcoing : le déclin du premier centre mondial du peigné », in Giovanni Luigi Fontana & Gérard Gayot (dir.), *Wool: Products and Markets (13th-20th Centuries) ; La laine : produits et marchés*, Padova, CLEUP, 2004, pp. 901-906.

<sup>56</sup> « Poclair : une réussite et une faillite exceptionnelles », in Élie Cohen, *L'État brancardier : les politiques du déclin industriel, 1974-1984*, Paris, Calmann-Lévy, 1989, pp. 90-95.

<sup>57</sup> Cf. Laurence Américi & Xavier Daumalin, *Les dynasties marseillaises de la Révolution à nos jours*, Paris, Perrin, 2010, pp. 285-308.

<sup>58</sup> Benoît Boussemart & Jean-Claude Rabier, *Le dossier Agache-Willot*, Paris, Presses de la FNSP, 1983. « Boussac : les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent », in Élie Cohen, *L'État brancardier, op.cit.*, pp. 199-214.

<sup>59</sup> « Devanlay : État mécène et affaires de famille », in Élie Cohen, *L'État brancardier, op.cit.*, pp. 215-222.



transformation et la fonderie ont vécu la même histoire, malgré la célébrité de leurs « fédérateurs » au sein des communautés des affaires. Une fraction de ces repreneurs d'actifs a montré sinon de l'esprit d'entreprise, du moins un sens des affaires aigu, puisqu'ils ont brassé ces actifs, fonciers, immobiliers, mobiliers ou financiers, afin d'en dégager des fonds permettant soit de nourrir la trésorerie des sociétés acquises et fusionnées, soit de renflouer d'autres sociétés situées dans leur mouvance, d'où des procès en abus de biens sociaux...

En parallèle, les grands groupes, privés puis nationalisés puis redevenus privés – tels Pechiney, Thomson, CGE-Alsthom, Rhône-Poulenc, etc.<sup>60</sup> – ont vu se succéder, au tournant des années 1980, des équipes de managers affichant des positions « réformistes », plaidant la nécessité de créer de nouvelles « élites économiques », promouvant la fameuse « politique industrielle » ou la « réindustrialisation » du pays face au « péril » américain, japonais ou allemand. Certes, tous les grands pays industrialisés ont été confrontés au même défi de la reconversion de leur tissu industriel « rouillé » (pour reprendre le terme utilisé à propos de la *rust belt* à l'américaine) ; mais la France, en tentant de promouvoir de « nouvelles élites », soit sous la droite néo-gaullienne du Premier Ministre Raymond Barre en 1976-1981, soit sous la gauche en 1981-1986, a quasiment été la seule à croire que le volontarisme, mêlant soutien de l'État et redéfinition des modèles économiques, serait suffisant, que « mieux gérer » des conglomérats industriels ou financiers permettrait, par quelque « meccano industriel », de relancer la compétitivité globale du pays – et même les détracteurs de la puissance des groupes financiers ont entretenu ce sentiment en leur prêtant un pouvoir de démiurges<sup>61</sup>, en particulier pour sauver des pans industriels en déclin (machine-outil, équipement automobile, mécanique, papier, etc.).

D'ailleurs, ces nouveaux dirigeants partageaient tous le même corpus de croyances selon lequel l'on pouvait manœuvrer de tels groupes avec efficacité, car tous étaient en fait issus de l'appareil économique d'État où ils avaient été hauts fonctionnaires<sup>62</sup>... L'on a même entretenu l'illusion que l'État pouvait conduire une révolution technologique, dans l'électronique, par en haut, en mêlant investissement public, recherche et développement académique et marchés réservés : des réussites indéniables (Alcatel pour le matériel de télécommunications<sup>63</sup>, Framatome et Cogema pour la filière nucléaire, CFP-Total et Elf-Aquitaine pour le pétrole<sup>64</sup>, ou CII-Bull et Cap-Gemini dans l'informatique) ont été constatées pour des firmes agissant au cœur de « l'économie protégée » du pays, riche en commandes parapubliques et en appuis capitalistiques ou politiques<sup>65</sup>. Pourtant, ce que l'on peut qualifier rétrospectivement d'illusion pouvait d'ailleurs s'alimenter du « contre-modèle » à notre analyse critique, le schéma stratégique et managérial dessiné à l'échelle

<sup>60</sup> See: Michel Beaud, Pierre Danjou & Jean David, *Une multinationale française. Pechiney Ugine Kuhlmann*, Paris, Seuil, 1975. Tristan de la Broise & Félix Torres, *Schneider, l'histoire en force*, Paris, Jean-Pierre de Monza, 1996. Jacques Marseille (dir.), *Alcatel-Alsthom. Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, Paris, Larousse, 1992. Fabienne Gambrelle & Félix Torres, *Innover pour la vie. Rhône-Poulenc, 1895-1995*, Paris, Albin Michel, 1995. Pierre Cayez, *Rhône-Poulenc, 1895-1975. Contribution à l'étude d'un groupe industriel*, Paris, Armand Colin-Masson, 1988.

<sup>61</sup> Bertrand Bellon, *Le pouvoir financier et l'industrie en France*, Paris, Seuil, 1980.

<sup>62</sup> See, for example : Michel Bauer & Élie Cohen, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris, Seuil, 1981. Jane Marceau, « Plus ça change, plus c'est la même chose: Access to elite careers in French business », in Jolyon Holworth & Philip Cerny (dir.), *Elites in France: Origins, Reproduction and Power*, London, 1981. Michel Bauer & Bénédicte Bertin-Mouro, *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, 1987. Bruno Belhoste (dir.), *La France des X, deux siècles d'histoire*, Paris, Économica, 1995.

<sup>63</sup> Chantal Le Bolloc'h, « La politique industrielle française dans l'électronique, des années 1960 à nos jours », *Économie & Humanisme*, 1987, pp. 47-59. Hubert Bonin, « L'informatique française en quête d'entrepreneurs et de marchés (1963-1983) », *Revue historique*, n°567, 1988, pp. 53-89. Chantal Le Bolloc'h-Puges, *La politique industrielle française dans l'électronique : de l'émergence de l'industrie à la fin de la décennie quatre-vingt*, Logiques économiques, Paris, L'Harmattan, 1991. Marie-Dominique Leclère, Patrice Carré & Félix Torres, *France Telecom, Mémoires pour l'action*, Paris, France Télécom, 1995.

<sup>64</sup> Pierre Péan & Jean-Pierre Sérénis, *Les émirs de la République. L'aventure du pétrole tricolore*, Paris, Seuil, 1982. Emmanuel Terrée et Alain Beltran, *Elf Aquitaine, des origines à 1989*, Paris, Fayard, 1998. IFP, *Terre d'innovations. 1944-2000. Histoire de l'Institut français des pétroles*, Rueil-Malmaison, 2000. André Nouschi, *La France et le pétrole*, Paris, Picard, 2002.

<sup>65</sup> Cf. Élie Cohen, *Le colbertisme « high tech »*, Paris, Hachette, 1992.

européenne autour du programme Airbus, puis de la firme EADS<sup>66</sup>, où un esprit d'entreprise stratégique « européeniste » avait pris corps, alors qu'une voie identique avait débouché sur une impasse dans l'informatique<sup>67</sup>.

Le volontarisme et le dynamisme managériaux n'ont pu hélas se substituer à un véritable ZES, et tous ces groupes, publics ou privés, se sont avérés finalement ingérables, perclus de rigidités internes, écrasés d'actifs non compétitifs, voire paralysés par des logiques sectorielles devenues obsolètes à cause de la révolution de l'environnement technologique, productif et compétitif. Cela explique l'effondrement de ces groupes, soit par chute retentissante (Creusot-Loire, avec des retombées sur sa maison mère Schneider, Boussac-Saint-Frères, la sidérurgie, Rhône-Poulenc, la majorité de la chimie lourde, que Pechiney-Ugine-Kuhlmann ou Saint-Gobain ont dû restructurer, les textiles chimiques chez Rhône-Poulenc, etc.), soit par érosion insidieuse de leur capacité d'autofinancement : ils manquaient tous de « l'agilité stratégique » nécessaire, donc de la lucidité nécessaire pour enclencher un processus de redéploiement sectoriel. Toute chance de renaissance d'un ZES était étouffée *ex ante*, mais l'historien doit avouer que les experts ne s'en sont rendu compte qu'*ex post*, tandis que l'État ne pouvait *in fine* jouer qu'un rôle de « brancardier »<sup>68</sup> en organisant au mieux les suppressions d'emplois, les fermetures de sites et les subventions de renflouement. L'État, chef d'état-major de « grands manœuvres industrielles »<sup>69</sup>, moulinaut quelque peu dans le vide, à la Don Quichotte, en ce qui concerne le redéploiement fondamental de l'économie et la construction d'entreprises viables, comme si le modèle bâti pendant la période de Reconstruction et de planification<sup>70</sup>, puis consolidé par le volontarisme gaulliste (comme dans le secteur nucléaire, pétrolier ou gazier) pouvait encore être pertinent et opératoire dans un environnement concurrentiel à l'échelle européenne puis mondiale et une « croissance en économie ouverte »<sup>71</sup>. Certes, nombre de ces firmes ont recouvré leur capacité d'action, mais après avoir été dépouillées des « poids morts » dans le cadre d'une gigantesque restructuration et d'une intense rationalisation de l'industrie, et au prix de milliards de francs de pertes et de dizaines de milliers de suppressions d'emplois.

### 3. Un réveil de l'esprit d'entreprise stratégique au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle ?

Face à une telle accumulation de « points faibles » (*weaknesses*, si l'on réintroduit dans cette partie la matrice SWOT), une angoisse collective étreint les experts au tournant du siècle : est-ce que la France ne serait pas atteinte d'une crise de malthusianisme entrepreneurial ? ne serait-elle pas à nouveau de perdre pied face à l'intensification de la compétition européenne et mondiale ? pourquoi serait-elle incapable d'imiter « le modèle allemand » ou « rhénan »<sup>72</sup>, si riche en entreprises

<sup>66</sup> Emmanuel Chadeau, *Airbus : un succès industriel européen : industrie française et coopération européenne 1965-1972*, Paris, Institut d'histoire de l'industrie & Éditions Rive Droite, 1995. Gérard Maoui, *Aérospatiale*, collection « Ciels du monde », Paris, Le Cherche Midi Éditeur, 1989. Pierre Sparaco, *Airbus : la véritable histoire*, Toulouse, Privat, 2005. Pierre Müller, *Airbus, l'ambition européenne : logique d'État, logique de marché*, Paris, L'Harmattan & Commissariat général au Plan, 1989.

<sup>67</sup> Susanne Hilger, "The European enterprise as a 'fortress'. The rise and fall of Unidata. Between Common European market and international competition in the early 1970s", in Harm Schröter (dir.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Berlin, Springer, 2008, pp. 141-154. E. Kranakis, "The rise and fall of Unidata", in Pascal Griset (dir.), *Informatique, politique industrielle, Europe: entre Plan calcul et Unidata*, Paris, Rive droite, 1998, pp. 151-161. E. Kranakis, "Politics, Business, and European information technology policy: from the Treaty of Rome to Unidata, 1958-1975", in Richard Coopey (dir.), *Information Technology Policy. An International History*, Oxford, Oxford University Press, 2004, pp. 209-246.

<sup>68</sup> Élie Cohen, *L'État brancardier : les politiques du déclin industriel, 1974-1984*, Paris, Calmann-Lévy, 1989.

<sup>69</sup> Élie Cohen & Michel Bauer, *Les grandes manœuvres industrielles*, Paris, Belfond, 1985.

<sup>70</sup> See Henry Rousso (dir.), *La planification en crise (1965-1985)*, Paris, Éditions du CNRS, 1987.

<sup>71</sup> See Hubert Bonin, « Les vertus de l'économie ouverte ? », in Bertrand Blancheton & Hubert Bonin (dir.), *La croissance en économie ouverte (XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles). Hommages à Jean-Charles Asselain*, Brussels, Peter Lang, 2009, pp. 13-42.

<sup>72</sup> Michel Hau, « Y a-t-il un capitalisme rhénan ? », in Jacques Marseille (dir.), *L'industrialisation de l'Europe occidentale (1880-1970)*, Paris, ADHE, 1998. Nicolas Stoskopf, « Les processus d'extinction et de renouvellement dans le capitalisme alsacien après la seconde guerre mondiale », in Michel Hau (dir.), *Regards sur le capitalisme rhénan*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2009, pp. 33-40.

moyennes-grandes à forte capacité d'innovation et bonne valeur ajoutée ? ou le modèle californien, si propice à l'inventivité entrepreneuriale ? ou encore les modèles italien et basque, avec leurs districts industriels<sup>73</sup> si réactifs et agiles ? Face à de telles concurrences ou menaces (*threats*), une fois de plus, les entreprises sont confrontées avec la réalité de leur portefeuille de talents et de métiers afin de concevoir une « position internationale » efficace, en particulier en Europe<sup>74</sup>. Or, comme dans nombre de pays, la croyance dans les vertus de la libéralisation<sup>75</sup>, du secteur privé (d'où les privatisations effectuées à partir de 1986), de la mise en concurrence (en particulier au sein de l'espace de l'Union européenne, par exemple pour les services collectifs) l'emporte, car elle privilégie la capacité de la libre entreprise à détecter les opportunités (*opportunities*) offertes par la troisième révolution industrielle, la recomposition mondiale des marchés des bourgeoisies et des classes moyennes, l'intégration des systèmes productif et logistique, et ainsi à redessiner la place de la France dans la division internationale du travail et au sein de la globalisation<sup>76</sup>. Le nouvel esprit d'entreprise stratégique consisterait dès lors à identifier les « points forts » (*strengthes*)

### **A. Réinsuffler l'esprit d'entreprise stratégique dans la grande entreprise**

Livrées à elles-mêmes, cibles potentielles ou victimes d'offensives boursières (Elf-Aquitaine, Pechiney, Paribas, etc.), soumises aux pressions d'actionnaires institutionnels plus exigeants, soucieuses d'éviter un krach (comme Creusot-Loire en 1986, ou, presque, Alstom en 2003), les grandes entreprises ont dû « se réinventer », et leurs dirigeants, dans leur majorité, abandonner les certitudes forgées à l'aune des « élites à la française », d'autant plus qu'elles perdaient la protection du « patriotisme économique » au nom des valeurs concurrentielles de l'Union européenne. Sans sombrer dans l'hagiographie patronale, nous prétendons que de nouvelles équipes ou de nouveaux patrons sont devenus porteurs d'un nouvel esprit d'entreprise stratégique, c'est-à-dire qu'ils ont défini une nouvelle « organisation de firme », inspirée par des consultants<sup>77</sup>, des réflexions collectives, des comparaisons internationales, des mouvements de dirigeants entre sociétés, afin de reconstruire un portefeuille d'activités stratégiques adapté au portefeuille de métiers et de savoir-faire, et d'affirmer une « différenciation » capable de dégager une bonne capacité d'autofinancement à terme.

L'esprit d'entreprise stratégique ne se trouve pas en effet seulement au sein des PME ou des sociétés familiales. La rénovation du capitalisme français est passée par une recomposition des structures internes, une concentration sur des actifs rentables ou porteurs d'avenir, une intensification des rendements des ressources engagées, et une ré-acculturation des ressources-hommes, en une nouvelle « logique d'entreprise »<sup>78</sup>, dessinée de façon empirique, avec des avancées (tâtonnements le long de filières innovantes), des échecs, des reculades (vente d'actifs, abandon de filières, recentrage, etc.). L'entreprise apprenante »<sup>79</sup>, souple, réactive, est le levier de

---

<sup>73</sup> Bjorn Asheim, Philip Cooke & Ron Martin (dir.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, Londres, Routledge, 2008. Ron Martin, Michael Kitson & Peter Tyler (dir.), *Regional Competitiveness*, Londres, Routledge, 2008. Philip Cooke & Andrea Piccaluga (dir.), *Regional Development in the Knowledge Economy*, Londres, Routledge, 2008.

<sup>74</sup> Harm Schröter (dir.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Berlin, Springer, 2008.

<sup>75</sup> Bruno Jobert (dir.), *Le tournant néo-libéral en Europe*, Paris, L'Harmattan, 1994.

<sup>76</sup> See Geoffrey Jones & R.D. Wadhvani (dir.), *Entrepreneurship and Global Capitalism*, Williston, Edward Elgar, 2008 (collection of studies).

<sup>77</sup> «Le rapport McKinsey», in Pierre Cayez, *Rhône-Poulenc, 1895-1975*, Paris, Armand-Colin-Masson, 1988, pp. 283-296. Matthias Kipping & Lars Engwall (dir.), *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford, OUP, 2002. Matthias Kipping, «American management consulting companies in western Europe, 1920 to 1990: products, reputation, and relationships», *Business History Review*, 73, n°2, Summer 1999, pp. 190-220. Ludovic Cailluet, « McKinsey, Total-CFP et la M-form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises & histoire*, n°25, October 2000, pp. 26-45. Chris McKenna, *The World's Newest Profession. Management Consulting in the 20th Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.

<sup>78</sup> Alfred Chandler, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989 (1962 for the American edition). Michael Porter, *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Économica, 1986. Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 1986. Issue « Les nouvelles logiques de l'entreprise », *Cahiers français*, n°309, La Documentation française, July-August 2002.

<sup>79</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, New York, second edition, MacGraw Hill, 1997. Daniel Belet, *Devenir une entreprise apprenante. Les meilleures pratiques*, Paris, Les Éditions d'organisation, 2003.

cet esprit d'entreprise stratégique. Et cette évolution s'inscrit dans des réflexions d'ensemble sur la capacité du pays à former des élites « ouvertes » sur le « conduite du changement » stratégique et managérial, donc sur le rythme de « modernisation » des formations de dirigeants et cadres en France, et à rehausser le niveau d'éducation technique des classes moyennes recrutées par les entreprises et sur les potentialités du « marché des compétences »<sup>80</sup> L'esprit d'entreprise stratégique ne peut en effet se déployer que grâce à des leviers « humains » (au sommet et dans les équipes chargées de réaliser les projets), ce qui pose la question de la « qualité » de la « matière grise » mobilisable dans le processus de « grande transformation » du capitalisme français. Mais des handicaps (*weaknesses*) peuvent entraver cette mobilité, qui animent des débats autour de la flexibilité ou la productivité de la main-d'œuvre française<sup>81</sup>, des lacunes de la formation professionnelle moyenne, les failles dans les liens entre recherche & développement dans le système universitaire et le monde de l'entreprise, l'insuffisance quantitative des promotions d'ingénieurs, etc.

Un cas d'école a été l'un des fleurons du capitalisme français, BSN puis Danone, qui s'est ainsi déployé dans l'agro-alimentaire (en particulier en fusionnant avec Gervais-Danone), puis a vendu son activité verrière (recentrage), avant de céder ses activités dans la bière puis dans la biscuiterie et la confiserie, afin d'affirmer sa vocation de co-leader mondial (*global player*) dans les produits laitiers et diététiques et dans les eaux – en concurrent de Nestlé. De même, Saint-Gobain a délaissé la chimie lourde et la pétrochimie héritée de l'entre-deux-guerres et la fonte léguée par sa fusion en 1970 avec Pont-à-Mousson, et s'est concentré sur le verre plat, avant de remonter la filière des fabrications et vente de matériaux de construction. Ces deux sociétés sont d'autant plus emblématiques qu'elles ont toutes deux généré des équipes de jeunes managers – issus de filières de formation variées, soit des ingénieurs des « grands corps », soit des « commerciaux » venus des écoles de commerce et souvent initialement formés dans les filiales des groupes de marketing comme Procter & Gamble ou Unilever – qui ont ensuite essaimé dans de nombreuses autres entreprises, comme si elles avaient servi d'« écoles » d'un nouveau mode de management stratégique et de leviers du nouvel esprit d'entreprise stratégique à la française, d'autant plus que leurs P-DG ont su « incarner » la rénovation du leadership avec quelque charisme (Roger Fauroux (directeur général puis P-DG en 1961-1986), puis Jean-Louis Beffa (directeur général puis P-DG en 1982-2007) chez Saint-Gobain ; Antoine puis Franck Riboud chez Danone, Claude Bébear chez l'assureur Axa, etc.). R. Fauroux devient même ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur en 1988-1991 avant que J.-L. Beffa rédige un grand rapport sur la politique industrielle de la France et crée l'Agence de l'innovation industrielle en 2005 pour que l'État stimule les investissements innovants.

Ce processus a touché peu à peu l'ensemble des firmes, avec des cahots, des retards (crise d'Alstom), des restructurations drastiques. L'entreprise Rhône-Poulenc – alors conduite par Jean-René Fourtou, doté d'une culture de consultant, qui lui a permis de délester un groupe trop inerte de ses « traditions » – a abandonné les textiles chimiques, puis toute la chimie, et, devenue Aventis (après la fusion avec Hoechst) et enfin Sanofi-Aventis (avec Jean-François Dehecq), s'est affirmée comme un géant de la pharmacie. L'on assurera ainsi que l'esprit d'entreprise stratégique rénové a marqué la grande entreprise en s'identifiant à la capacité de son (ses) dirigeant(s) à briser les pesanteurs historiques (*path dependency*), à faire évoluer fortement la culture d'entreprise et à négocier avec les forces internes de la société les moyens d'effectuer cette « révolution » stratégique et managériale. Il a fallu dès lors extraire les mentalités des dirigeants du système de pensée à la française, bien enraciné dans des liaisons incestueuses avec l'appareil économique d'État et dans des habitudes cartellisatrices, et les insérer dans les visions de « l'économie-Europe » puis de « l'économie-monde ». L'esprit d'entreprise stratégique, dans son aspect stratégique, ne pouvait plus

---

<sup>80</sup> See Gunnar Eliasson, "Educational efficiency and the markets for competence", *European Journal, Vocational Training*, 2/1994, pp. 5-11. Gunnar Eliasson, *The Knowledge-Based Information Economy*, Stockholm, IUI, 1990. Gunnar Eliasson, "The firm as a competent team", *Journal of Economic Behavior and Organization*, volume 13, n°3, 1990, pp. 175-298.

<sup>81</sup> Patrick Fridenson & Bernard Raynaud (dir.), *La France et le temps de travail*, Paris, Odile Jacob, 2004.

se cantonner dans une logique franco-française et devait se nourrir de cette « transnationalisation » de la conception et de l'organisation de la firme, afin de « penser Europe/monde ». La mue du secteur pétrolier en est un cas de figure probant : à deux entreprises habituées à vivre en osmose avec l'appareil d'État (Elf-Aquitaine et Compagnie française des pétroles-Total) a succédé une firme transnationale sous l'égide de dirigeants certes issus des « grandes écoles » à la française mais décidés à ce que leur société « vole de ses propres ailes » à l'échelle internationale, sans plus dépendre de enjeux « patriotiques » de l'organisation de l'économie française des hydrocarbures<sup>82</sup>.

Cela explique d'ailleurs que des sociétés françaises multinationales aient accueilli des étrangers à leur tête (un Gallois chez L'Oréal, Lindsay Owen-Jones) et que, surtout, des Français soient devenus le patron de firmes étrangères, car la capacité des élites françaises à assimiler et porter le nouvel esprit d'entreprise stratégique semble avoir été légitimée à l'échelle internationale, dans le sillage du pionnier qui, dès les années 1970-1980, avait conduit la firme américaine de prospection d'hydrocarbures Schlumberger<sup>83</sup>. Désormais, une « cohorte » de patrons franco-transnationaux s'est constituée, bien révélatrice de cette « ouverture » de l'esprit d'entreprise français au service d'entreprises non françaises<sup>84</sup> (Philippe Varin chez Corus, formé chez Pechiney, avant de rejoindre Peugeot<sup>85</sup>; Patrick Cescau chez Unilever, Jean-Pierre Garnier chez Glaxo-Smithkline, Alain Lévy chez EMI ou Jean-Marie Dru chez TBWA, etc.); et cette « osmose » a été sublimée par Carlos Ghosn, un Franco-Libanais, envoyé par Renault diriger son partenaire japonais Nissan, puis appelé à diriger en même temps Renault.

L'on peut parler d'esprit d'entreprise stratégique à propos de cette cohorte de dirigeants parce qu'ils sont restés longtemps dans l'état-major puis à la tête de leur firme (certains pendant une quinzaine d'années ou plus, comme Bertrand Collomb chez Lafarge ou J.-L. Beffa chez Saint-Gobain), qu'ils ont incarné la remise en ordre de marche et le redéploiement de celle-ci, et parce qu'ils ont exercé une sorte de magistère sur l'ensemble du patronat, en « hommes d'influence » au sein de leur branche, des fédérations professionnelles ou interprofessionnelles (CNPF puis MEDEF, AGREF-Association des grandes entreprises, devenue en 1982 l'AFEP-Association française des entreprises privées), et de réseaux d'influence associatifs parisiens. Leur capacité d'infléchir le cours de l'histoire de leur société a été indéniable et ils ont sublimé une sorte de 2ES collectif, porté par leur équipe managériale, en équilibrant art de l'esprit d'entreprise stratégique et art du management<sup>86</sup> et en pratiquant ce qu'on a parfois appelé « l'intrapreneuriat », c'est-à-dire la capacité à stimuler l'esprit d'entreprise à l'intérieur des états-majors, des équipes de projet ou des porteurs d'innovation appelés à créer des filiales ou des sociétés placées dans la mouvance du groupe. Cela a été le cas au sein de firmes du capitalisme managérial ou au sein de firmes du capitalisme familial (Bouygues, Dassault, Pinault, etc.), sans distinction réelle entre ces deux types.

## **B. Stimuler les points forts**

C'est dans ce cadre socio-culturel managérial, ayant renforcé la « boîte à outil » du capitalisme français et contribuant à renouveler ses forces (*strengths*, au sein de la matrice SWOT), que le nouvel esprit d'entreprise stratégique a présidé au repositionnement du capitalisme français autour de quelques « points forts ». Il est devenu évident que, à l'échelle européenne et mondiale, cet esprit d'entreprise stratégique a consisté à identifier les potentialités de redéploiement de l'économie française (*opportunities*) afin de tirer un parti optimal du portefeuille de savoir-faire disponible.

---

<sup>82</sup> François Roche, *TotalFinaElf : une major française*, Paris, Le Cherche Midi, 2003.

<sup>83</sup> Ken Auletta, *The Art of Corporate Success. Schlumberger and Jean Riboud*, New York, Putnam, 1984.

<sup>84</sup> See Géraldine Meignan, « Le patron français, produit d'exportation », *L'Expansion*, janvier 2005 ([www.l'expansion.com](http://www.l'expansion.com)).

<sup>85</sup> Cf. « Portrait. Philippe Varin », *Enjeux-Les Échos*, février 2011, pp. 46-49.

<sup>86</sup> See Joseph Nye, *The Powers to Lead. Soft, Hard, and Smart*, Oxford, Oxford University Press, 2008. Harvard Business School. *Harvard Business Essentials. Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business*. Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2005.



Des repreneurs d'entreprises en difficulté se sont avérés animés d'un esprit d'entreprise stratégique prémonitoire. Certes, ils ont eu des comportements de « prédateurs »<sup>87</sup>, puisqu'ils ont brassé le legs des groupes disparus (sites industriels, marques, salariés) comme de purs actifs monnayables. Mais ils ont prouvé la validité durable du « modèle économique » qu'ils ont initié, en dégageant une stratégie sectorielle dont la légitimité a été reconnue par les experts, puisqu'elle a contribué à alimenter le renouveau de la compétitivité française. Les « héros » mi prédateur mi entrepreneurs sont tous trois issus de PME régionales animées par leur famille ; mais ils se sont hissés à un autre niveau d'envergure en créant chacun un groupe puissant qui a fédéré des dizaines de sociétés en déconfiture ou manquant de vitalité : Bernard Arnault dans le haut de gamme et le luxe (LVMH : champagne, accessoires de luxe, etc.), Vincent Bolloré (transit maritime SDV-Bolloré), François Pinault (PPR : grande distribution, puis aussi équipement de la personne moyen-haut de gamme). Ces « géants » ont symbolisé le renouveau du capitalisme familial, tout comme d'autres moins puissants (Fayat, créateur du quatrième groupe de BTP, Nicollin ou Séché, dans les services collectifs, etc.).

Sans bénéficier de cette aura, nombre de grands patrons se sont affirmés eux aussi en fédérateurs de firmes moyennes-grandes ou grandes dans des groupes appelés à affronter la compétition internationale, qu'ils s'inscrivent dans une logique familiale (Dassault, Bouygues, etc., voire L'Oréal autour de la famille Bettencourt) ou dans une logique managériale. Grâce à eux, le capitalisme français s'est alors restructuré autour de « points forts », de filières lui permettant une relative « différenciation » grâce à des « avantages comparatifs » peu à peu reconnus par les experts académiques.

Un premier bloc de filières où des patrons ont prouvé un esprit d'entreprise stratégique adapté aux mutations de leur environnement concerne l'industrie, restée malgré l'affirmation d'une « société post-industrielle », comme l'un des leviers de la croissance :

- Les produits de consommation dans des gammes à plus forte valeur ajoutée ou « premium », le haut de gamme et le luxe<sup>88</sup>, autour de marques globales à riche contenu<sup>89</sup> ou d'une image de marque permettant à des gammes grand public d'obtenir elles-mêmes une forte identité et donc des marges substantielles : LVMH et Hermès, Rémy Martin, Pernod-Ricard (tous deux dans les alcools), L'Oréal (soins de la personne)<sup>90</sup>, Essilor (optique, avec Xavier Fontanet à la présidence depuis 1999).
- La filière du bâtiment-travaux publics<sup>91</sup>, autour de firmes de chantiers (Vinci, Bouygues, Eiffage, Fayat) et de matériaux de construction (Saint-Gobain, Lafarge), tandis que le matériel de chantier passait sous contrôle étranger.
- L'agroalimentaire, afin de continuer à valoriser les ressources naturelles du pays, puis de faire essaimer ce savoir-faire sur d'autres espaces économiques (Brésil, etc.). Cette

---

<sup>87</sup> See Michel Villette & Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, series « Entreprise & Société », Paris, La Découverte, 2005.

<sup>88</sup> Louis Bergeron, *Les industries du luxe en France*, Paris, Odile Jacob, 1998. Jacques Marseille (dir.), *Le luxe en France du siècle des Lumières à nos jours*, Paris, ADHE, 1999.

<sup>89</sup> See Albrecht Rothacher (dir.), *Corporate Cultures and Global Brands*, Singapore, Asia-Europe Foundation, 2004. Mira Wilkins, "When and why brand names in food and drinks?"; "Brands. Economic ideology and consumer society", in Geoffrey Jones & Nicholas Morgan (dir.), *Adding Value. Brands and Marketing in Food and Drink*, London & New York, Routledge, 1994, pp. 15-40 and 41-58.

<sup>90</sup> François Dalle, *L'Aventure L'Oréal*, Paris, Odile Jacob, 2001. Béatrice Collin & Daniel Rouach, *Le modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*, Paris, Pearson, 2009.

<sup>91</sup> Éliane Deck-Chaumont, *Culture d'entreprise et stratégie économique. Le cas des groupes français de BTP, 1945-1985*, Paris, ENPC-CERTES, 1987. Dominique Barjot, *Travaux publics de France. Un siècle d'entrepreneurs et d'entreprises*, Paris, Presses de l'École des Ponts-et-Chaussées, 1993. Dominique Barjot, *La trace des bâtisseurs. Histoire du groupe Vinci*, Rueil-Malmaison, Vinci, 2003. *Un siècle de constructions, 1900-2000*, Paris, Éditions du Moniteur, 1999. Dominique Barjot, *La grande entreprise française de travaux publics (1883-1974)*, Paris, Économica, 2006.



filière a été mise en valeur soit par des groupes familiaux – Lesaffre<sup>92</sup> (levures et malterie), Roquette (amidon), Malteurop et Soufflet (géants européens en malterie), Bonduelle<sup>93</sup> (légumes), LDC ou Doux (volailles), Bigard (groupe familial), Roullier (engrais), Lactalis-Besnier<sup>94</sup>, Bel, Bongrain (produits laitiers), Soufflet et Louis-Dreyfus<sup>95</sup> (négoce de céréales) etc. –, soit par des groupes managériaux (Danone), soit surtout par des groupes coopérateurs. Ces sociétés ont accédé à la puissance nécessaire (portefeuille de marques, capacité d'autofinancement) quand leur gestion consensuelle sans envergure a laissé place à un réel esprit d'entreprise stratégique porté collectivement. De grands groupes coopérateurs se sont alors bâtis et continuent à croître par fusion des entreprises moyennes-grandes : Tereos (sucre), 3A, Sodial ou Eurial (produits laitiers), Euralis, Maisadour, Coop de Pau, Limagrain, Invivo (semences, céréales, etc.), CECAB (légumes), ou Covia (viande), etc. Autour de personnalités fortes, habiles à fédérer des intérêts contradictoires, à convaincre les paysans de la nécessité de se moderniser rapidement, et souvent charismatiques à l'échelle de leur région – comme Alexis Gourvennec en Bretagne (coopératives de légumes, société de transport maritime vers le Royaume-Uni) ; Philippe Duval, chez Tereos –, elles ont véritablement mis en œuvre des processus d'esprit d'entreprise : définition de stratégies de développement et de spécialisation, rénovation de leur modèle économique, innovation de produits et de filières, négociation de normes de qualité avec les paysans, mutualisation des moyens de transformation industrielle (avec même beaucoup de filialisation commune ou de fusions), et même déploiement à l'étranger, comme Terreos au Brésil.

- La filière automobile, où le « réveil » est passé par la redéfinition du modèle économique de chaque firme (moyen et bas de gamme pour Renault, moyen et haut de gamme pour Peugeot-Citroën<sup>96</sup>) grâce à une remise en cause drastique de l'organisation et de la stratégie quand une crise intense avait frappé chaque société tout au long des années 1980 et les avait portés presque à la faillite, mais aussi grâce à de grands patrons dotés d'une forte personnalité (Louis Schweitzer<sup>97</sup> puis Carlos Ghosn chez Renault ; Calvet et trois successeurs chez Peugeot). Cette filière a également sécrété des firmes familiales (Faurecia-Peugeot, Plastic-Omnium, avec la famille Burelle) ou managériales (Sommer-Allibert, Valeo, etc.) parmi les fournisseurs d'équipements et de composants.
- Les filières des grands équipements de transport ferroviaire (Alstom) et aéronautique et de l'aérospatial (Zodiac, Daher, Safran, etc.) – même si, désormais, une partie de ce bloc est sous la responsabilité d'un esprit d'entreprise stratégique européen (par le biais d'EADS et d'Airbus<sup>98</sup>) – ainsi que celles de l'énergie et du matériel électrique (Alstom, Legrand, Schneider<sup>99</sup>, etc.) et de la distribution en gros d'équipements électriques (Rexel, une firme managérial ; Sonepar, une société familiale issue de

---

<sup>92</sup> Jean-Pierre Debourse (dir.), « Lesaffre » ; « Grandes malteries modernes », in *C comme centennaires. Histoires d'entreprises centennaires de la région Nord-Pas de Calais*, 1992, Lille, La Gazette du Nord, 1992, pp. 117-119 ; 103-105.

<sup>93</sup> Jean-Pierre Debourse (dir.), « Bonduelle », in *C comme centennaires. Histoires d'entreprises centennaires de la région Nord-Pas de Calais*, 1992, Lille, La Gazette du Nord, 1992, pp. 30-34.

<sup>94</sup> Cf. Philippe Escande, « Lactalis, un filibustier sur une mer de lait », *Les Échos*, 30 mars 2011. Visiter aussi le musée d'histoire de la firme à Laval.

<sup>95</sup> Cf. Tristan Gaston-Breton, « Louis Dreyfus : le négoce en héritage, 1851-2011 », *Enjeux-Les Échos*, June 2011, pp. 78-79.

<sup>96</sup> Jean-Louis Loubet, *La Maison Peugeot*, Paris, Perrin, 2009.

<sup>97</sup> Cf. Louis Schweitzer, *Mes années Renault. Entre Billancourt et le marché mondial*, Paris, Gallimard-Le débat, 2007.

<sup>98</sup> Pierre Sparaco, *Airbus : la véritable histoire*, Toulouse, Privat, 2005. Pierre Müller, *Airbus, l'ambition européenne : logique d'État, logique de marché*, Paris, L'Harmattan & Commissariat général au Plan, 1989.

<sup>99</sup> Tristan de la Broise & Félix Torres, *Schneider, l'histoire en force*, Paris, Jean-Pierre de Monza, 1996.

Coisne-Lambert<sup>100</sup>, qui a abandonné en 1969 son métier textile historique remontant à 1853).

- Les filières de « niche d'envergure mondiale », par le biais de sociétés issues de l'éclatement des conglomérats, comme dans le câble (Nexans), les composants électroniques (SMT Electronics), tuyaux d'acier (Vallourec), ou l'électronique de défense (Thalès), donc toujours avec une forte dose de valeur ajoutée et de recherche & développement, pour rester au niveau des acteurs globalisés et des firmes des pays émergents. Cette déconcentration du capitalisme aura permis de revitaliser les équipes de management, d'innovation et de prospection commerciale, en extrayant beaucoup plus de valeur de ces leviers de croissance, souvent trop étouffés au sein des anciens groupes.

Un second bloc de filières a été édifié par des patrons adeptes d'esprit d'entreprise stratégique dans le secteur des services, devenu le levier d'une croissance plus « immatérielle »<sup>101</sup> :

- La grande distribution, où le mouvement de concentration a débouché sur d'immenses groupes familiaux (Auchan, Cora, PPR) ou managériaux (Carrefour), mais aussi sur des entreprises possédées collectivement par leurs gestionnaires régionaux (Leclerc, U, Coop, etc.).
- Les services aux entreprises et consommateurs professionnels ou privés, dans le réceptif et l'hôtellerie (Accor<sup>102</sup>), la restauration de grande consommation (Le Duff, Holder, à l'image des McDonald ou Starbuck ; la restauration collective (Sodexo, lancée par un entrepreneur d'envergure typique, Pierre Bellon, et une demi-douzaine de sociétés grandes ou moyennes-grandes, comme Elixor), avec des firmes souvent capables de « jouer dans la cour des grands » internationaux ; prestations de R&D et d'ingénierie pour compte de donneurs d'ordres (Altran, Alten, Assystem, Akka Technologies, etc.).
- Les services collectifs (eau<sup>103</sup>, déchets, transports, énergie) en délégation de service public, en concession, ou en gestion de prestations de voirie (Veolia, Suez puis GDF Suez), branches où les groupes publics ont dû eux aussi évoluer d'une simple gestion « administrée » à un capitalisme managérial<sup>104</sup>, par le biais de grands patrons chargés de faire découvrir l'esprit d'entreprise stratégique à ces entités issues de l'appareil économique d'État. Aux « grands commis » habitués à gérer les équilibres entre réseaux d'influence publics et syndicats, ont succédé des « chefs d'entreprise », avec eux aussi la mission de faire mûrir un esprit d'entreprise stratégique. La nomination d'un grand patron du privé à la tête d'EDF a symbolisé cette mue, tout comme la fusion

---

<sup>100</sup> Jean-Pierre Debourse (dir.), « Coisne & Lambert », in *C comme centenaires. Histoires d'entreprises centenaires de la région Nord-Pas de Calais*, 1992, Lille, La Gazette du Nord, 1992, pp. 154-156.

<sup>101</sup> Hubert Bonin, « Tertiaire et histoire économique : quelques mises au point sur la fonction des services dans la croissance », in Dominique Barjot (dir.), *Où va l'histoire économique ?*, special issue, *Historiens & Géographes*, n°378, Paris, APHG, 2003, pp. 203-218.

<sup>102</sup> Virginie Luc, *Impossible n'est pas français. L'histoire inconnue d'Accor, leader mondial de l'hôtellerie*, Paris, Albin Michel, 1998. Hubert Bonin, "The French group Accor and tourism since 1967: Business tourism without a mass tourism strategy", in Luciano Segreto, Carles Manera & Manfred Pohl (dir.), *Europe at the Seaside. The Economic History of Mass Tourism in the Mediterranean*, New York, Berghahn, 2009, pp. 144-173.

<sup>103</sup> Hubert Bonin, « Le modèle français du capitalisme de l'eau dans la compétition européenne et mondiale depuis les années 1990 », in Catherine Baron (dir.), *Société civile et marchandisation de l'eau. Expériences internationales*, special issue, *Sciences de la société*, n°64, février 2005, pp. 55-74.

<sup>104</sup> See Hélène Pauliat (dir.), *Services publics, concurrence, régulation: le grand bouleversement en Europe ?*, Limoges, PULIM-Presses de l'Université de Limoges, 2008.

entre Suez (société privée<sup>105</sup>) et Gaz de France (société publique alors en cours de privatisation) dans GDF-Suez en 2008.

- Les services numériques, dont l'essor a permis de compenser l'échec de la France à construire une véritable industrie informatique, en mobilisant un capital de matière grise compétitif (sociétés de services informatiques : Atos, Gemini-Sogeti<sup>106</sup>, Bull, passée de la construction d'ordinateurs aux progiciels, etc.), télécommunications (France Telecom-Orange, etc.), sécurité et cartes numériques (Gemalto)<sup>107</sup>, conception assistée par ordinateur (Dassault Systèmes), etc.
- La communication grand-public (Vivendi, Lagardère), la publicité<sup>108</sup> et la communication institutionnelle, autour de personnalités charismatiques dotées d'un 2ES familial (Decaux, Lagardère), individuel (chez Publicis, autour de Maurice Lévy, successeur de Marcel Bleustein-Blanchet, dont les descendants conservent le bloc de contrôle du capital) ou collectifs (dans les filiales de Publicis, Havas ou Vivendi, ou chez Ipsos, société de sondages).
- La banque, la finance, la gestion d'actifs, l'assurance, autour de groupes recomposés autour d'un modèle économique plus ou moins performant et rentable, issus du capitalisme managérial (BNP-Paribas, Société générale) ou mutualiste (Crédit agricole, Crédit mutuel Centre-Est-Europe, BPCE). La réussite des leaders y a été favorisée par des dirigeants dotés d'un fort esprit d'entreprise stratégique et d'une durée de mandat longue (Michel Lucas au Crédit mutuel, Michel Pébereau chez BNP-Paribas, notamment, deux patrons quelque peu charismatiques au sein de leur groupe, ou Claude Bébéar, constructeur du groupe d'assurances Axa à partir d'une petite mutuelle normande).

Dans l'ensemble de ces secteurs, l'esprit d'entreprise stratégique a consisté dans la recherche lucide et impatiente par le manager de l'adéquation optimale entre le modèle économique et le portefeuille stratégique de son entreprise et la « spécialisation »<sup>109</sup> générale de l'économie française en fonction de son positionnement compétitif, y compris dans les branches menacées de restructuration intensive par la crise de recomposition du système productif européen et mondial<sup>110</sup>.

### **C. Quid des « niches » ?**

Si le monde de la grande entreprise, familiale, coopérative ou managériale, a été revitalisé par un esprit d'entreprise stratégique indéniable – mais dont il faudrait bien sûr livrer une analyse beaucoup plus exhaustive et systématique –, est-ce à dire que la France aurait raté la voie de l'entreprise moyenne-grande, qu'elle aurait été incapable de pratiquer le capitalisme « à

---

<sup>105</sup> Hubert Bonin, « Suez, de la finance aux services collectifs : analyse du redéploiement stratégique des années 1990 », in *Marché(s) & hiérarchie(s)*, Toulouse, Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse 1, 2000, p. 389-403. Hubert Bonin, « Suez toward a European enterprise, 1982-2000 », in Harm Schröter (dir.), *The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, Berlin, Springer, 2008, p. 169-182.

<sup>106</sup> Tristan Gaston-Breton, *De Sogeti à Cap Gemini, 1967-1997. 30 ans d'histoire*, Paris, cgs, 1997.

<sup>107</sup> Cf. Maxime Amiot, Nicolas Barré & David Barroux, « Olivier Piou, directeur général de Gemalto », *L'Entretien du lundi, Les Échos*, 7 février 2011, p. 12.

<sup>108</sup> Marc Martin, *Trois siècles de publicité en France*, Paris, Odile Jacob, 1992.

<sup>109</sup> Cf. « Insuffisante ou mauvaise spécialisation ? » ; « Vers une respecialisation ? », Norbert Holcblat & Michel Husson, *L'industrie française*, Paris, La Découverte, série Repères, 1990, pp. 106-108. Gabriel Colletis & Yannick Lung (dir.), *La France industrielle en question. Analyses sectorielles*, Paris, La Documentation française, série Études, n°5228, 2006.

<sup>110</sup> Cf. Bertrand Bellon & Jean-Marie Chevalier (Centre de recherche en économie industrielle) (dir.), *L'industrie en France*, Paris, Flammarion, 1983.

l'allemande » (autour du *Mittelstand*, tant vanté en France) ou « à l'italienne » (avec des réseaux de PME coopérant au sein des districts industriels) ? La montée en puissance de la troisième révolution industrielle en France n'aurait dès lors pas pu s'appuyer sur un corpus de patrons de moyenne envergure, aptes à entremêler un fort esprit d'entreprise stratégique et une volonté de promotion socio-économique farouche tout en conciliant leur enracinement régional<sup>111</sup> et un déploiement national et, de plus en plus, international. Or il nous semble qu'aucune étude n'a encore synthétisé une recherche sur un *Mittelstand* à la française, tandis qu'ont fleuri quelques ouvrages pertinents sur les districts industriels de certaines régions<sup>112</sup>.

Des filières ont été identifiées, autour du vin, par exemple, en Gironde<sup>113</sup> ou en Champagne, autour de l'aérospatiale dans le grand Sud-Ouest (avec les fournisseurs des groupes d'aérospatial), autour de la pharmacie, etc. Des niches de haute valeur ajoutée ont été occupées, de façon classique, depuis les années 1980-1990 par des entreprises moyennes-grandes au cœur des secteurs devenus des « points forts » de l'économie française, qui réalisent chacune entre un et plusieurs milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cet ensemble est évidemment hétéroclite, sans logique autre que celle d'une adaptation pertinente aux occasions du marché (*opportunities*) et au portefeuille de savoir-faire de la société (*strengths*) : des pièces pour les fournisseurs de l'aérospatial, etc. ; des médicaments innovateurs, comme pour les sociétés familiales Servier, Pierre Fabre ou Biomérieux ; de la micro-métallurgie, comme chez De Dietrich<sup>114</sup> (équipements en acier vitrifié), etc.

Le mythe de la *Silicon Valley* a alors incité les pouvoirs publics et les communautés d'affaires à stimuler ces « essais » de sociétés en super-districts « à la française », dans le cadre d'une « politique industrielle » d'un nouveau type, non plus fondée sur les seuls grands groupes, mais surtout en vue de stimuler des viviers de PME. Adaptés au « nouvel âge du capitalisme »<sup>115</sup>. Elle encourage des filières de financement bancaires ou semi-publiques, de « pôles de compétitivité » propices à la diffusion de l'esprit d'entreprise et de modèles économiques adaptés à l'environnement concurrentiel (*aerospace valley*, etc.). Ce processus de la « *nursery* » des entrepreneurs s'est heurté néanmoins aux difficultés du passage de la toute petite entreprise (celle de l'autoentrepreneur) à la PME, ou de la PME à la grande entreprise.

Cependant, de grosses PME se sont elles aussi, comme les géants de leur secteur, ancrées dans un capitalisme de compétition internationale, quand leurs dirigeants, familiaux ou issus d'une recomposition du capital lors de crises antérieures, ont mobilisé un ZES et ont creusé des « niches » aptes à concilier R&D et bonne valeur ajoutée, pour devenir des « champions » sur des produits spécialisés, facteurs de « différenciation » stratégique et technique. La France dispose ainsi du champion mondial de la brouette, un grand des jeux vidéo (Guillemot-Ubisoft), cordes de raquettes (Babolat), produits jetables de très grande consommation (stylos, briquets et rasoirs Bic), et de divers spécialistes de cet ordre – sans qu'on veuille ici en établir un catalogue ni en dresser un inventaire scientifiquement systématique. Elle aussi s'est montrée capable de générer un *Mittelstand* à la française, dont les contours restent à préciser.

<sup>111</sup> Brian Uzzi, "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect", *American Sociological Review*, 1996, 61, pp. 674-698. Mark Granovetter, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, volume 91, 3, 1985, pp. 481-510.

<sup>112</sup> Jean-François Eck & Michel Lescure (dir.), *Villes et districts industriels en Europe occidentale, xviii<sup>e</sup>-xx<sup>e</sup> siècles*, Tours, CHVMC, 2002. Jean-Claude Dumas (dir.), *Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien. Acteurs, pratiques et territoires (xix<sup>e</sup>- xx<sup>e</sup> siècles)*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004. Andrea Colli & Mary Rose, "Family business. Industrial districts, networks, and family firms" (pp. 207-208); Jonathan Zeitlin, "Industrial districts and regional clusters", chapter 10 (pp. 219-243), in Geoffrey Jones & Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, New York, 2007; Oxford, Oxford University Press, 2008.

<sup>113</sup> Stuart Landon & Constance Smith, *Price, Quality and Reputation: Evidence from the Market for Bordeaux Wine*, Edmonton, Alta, Department of Economics, University of Alberta, 1994. Stuart Landon & Constance Smith, "The use of quality and reputation indicators by consumers: The case of bordeaux wine", *Journal of Consumer Policy*, 1997, n°20, p. 289-323.

<sup>114</sup> For the previous period, see: Michel Hau, *La maison De Dietrich de 1684 à nos jours*, Strasbourg, Oberlin, 1998.

<sup>115</sup> See Élie Cohen, *Le nouvel âge du capitalisme. Bulles, krachs et rebonds*, Paris, Fayard, 2005.

## Conclusion

Notre essai s'est concentré sur le monde économique placée « sur le front » de la compétition, tant sur le marché national qu'à l'international. En effet, un énorme pan de l'économie française a été longtemps bien « protégée » (appareil économique et social d'État, grandes entreprises publiques, etc.) ; et l'une des analyses récurrentes du courant de pensée néo-libéral a pu prétendre qu'il constituait même un « boulet » ou un frein à la croissance du monde économique concurrentiel<sup>116</sup>, en une sorte de secteur « rentier ». Pourtant, les experts reconnaissent que l'esprit d'entreprise ne peut prospérer que sur un fonds résistant de cohésion sociale, de stabilisation juridique, d'éducation générale et professionnelle, de logistique collective, que procure une bonne partie du secteur public.

Cela dit, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et pendant un quart de siècle, un paradoxe s'est constitué : nombre d'experts prétendaient que l'esprit d'entreprise s'était affaibli depuis les années 1930 et que seules les initiatives de la politique industrielle et de l'appareil économique d'État étaient à même de surmonter le malthusianisme prêté à une « bourgeoisie » ayant perdu sa combativité entrepreneuriale – des experts américains parlant même, à Harvard en 1951, à propos de la France de « *dessication of the bourgeois spirit* ». Or, tandis que se déploient les initiatives publiques ou semi-publiques, cette période est l'une des plus fécondes pour l'esprit d'entreprise stratégique français, notamment au sein du capitalisme régional et familial ! Une fois de plus, dans ces débats sur les « faiblesses » françaises, le biais cognitif d'une perception fallacieuse l'a emporté... En fait, si les entreprises publiques ou parapubliques sont dynamiques, elles ne doivent pas faire négliger que le « réveil » français repose sur une vitalité renouvelée du monde de l'entreprise privée. Certes, au fil du temps, le phénomène banal de concentration capitaliste explique des regroupements (dans le bâtiment-travaux publics, la distribution, etc.), mais le « tonus » du capitalisme français est élevé.

Cependant, il est indéniable que nombre de sociétés, voire de dynasties familiales, ont été balayées par la longue crise de transition des années 1970-1990 : soit elles ont été englouties à cause d'une stratégie inadaptée, soit elles ont été récupérées par des concurrentes dotées d'une plus forte réactivité ou d'un plus grand discernement stratégique. Cela peut expliquer que, pendant ces années, la perception de l'esprit d'entreprise français soit devenue pessimiste, d'autant plus que les grandes entreprises conglomeratiques peinaient à combler leurs pertes et à détecter de nouveaux marchés.

Dans un troisième temps, cette perception est devenue ambiguë : en effet, alors que la croissance reprenait en suivant les chemins de l'innovation, mais dans le cadre d'une économie ouverte, nombre de responsables de grande entreprise, familiale, managériale ou mixte (dirigée par des managers mais contrôlée par des actionnaires familiaux), ont prouvé un esprit d'entreprise stratégique remarquable, en créant et développant dans chaque branche d'activité des « champions tricolores » – bien que plusieurs groupes leaders soient passés entre-temps sous contrôle de champions étrangers. En parallèle, des excroissances de groupes devenues indépendantes (Nexans, Rhodia, Sanofi, etc.) dans le cadre de l'éclatement ou du recentrage des conglomerats ont trouvé la voie d'un fort développement parce qu'elles ont enfin bénéficié d'un leadership en propre, qui a consacré son énergie entrepreneuriale à en faire une société réellement dotée d'un dynamisme et d'une culture désormais spécifiques.

---

<sup>116</sup> See Jacques Marseille, *La guerre des deux France. Celle qui avance et celle qui freine*, op.cit., 2004.

Enfin, si la France n'a pas connu de géant de la révolution numérique comme SAP, Microsoft, Google ou Apple, faute de bénéficier suffisamment tôt d'une culture d'essaimage de la recherche académique à l'entreprise novatrice, ou parce que le secteur public ou parapublic concentrait une part majoritaire de la mise en valeur de la R&D, le tournant du *xxi*<sup>e</sup> siècle a vu émerger ou croître un esprit d'entreprise numérique qui a prouvé que le corpus de mentalités économiques françaises n'était pas incompatible avec cette révolution, dans les services informatiques, la conception par ordinateur, le contrôle et les automatismes industriels, etc. L'échec de la maîtrise « par en haut » de l'essor de l'informatique (Compagnie internationale de l'informatique-CII, Bull, le *Minitel* de France Télécom, etc.) et le passage sous contrôle étranger de pans substantiels (imagerie médicale, électrotechnique, etc.), a été effacé par cette osmose à la française entre innovation et esprit d'entreprise stratégique.

Une véritable « résurrection » des pôles régionaux d'esprit d'entreprise a été ainsi générée, grâce à des processus de différenciation et de spécialisation qui ont été identifiés dans plusieurs quasi-districts (Choletais, Porte de Bourgogne, Nord, région lyonnaise et grenobloise, etc.), même si, comme dans tous les pays, une partie de ces « nouveaux entrepreneurs » ont préféré devenir « rentiers » et céder leur société à des groupes. Mais le doute des experts subsiste quant à la vitalité, la réactivité, l'essaimage de ces élites récentes (depuis les années 1980). La « politique industrielle » a alors évolué (symbolisée en particulier par la loi d'initiative économique d'août 2003) : l'État et les Régions se sont mués en « accoucheurs » d'un nouvel esprit d'entreprise<sup>117</sup>, avec des capitaux, des facilités juridiques, des pôles de contacts (« incubateurs », « couveuses »), afin d'aider les toute petites entreprises à se créer puis à durer et croître en PME puis entreprises moyennes-grandes. L'enjeu semble encore d'obtenir un vivier suffisant de cette dernière catégorie de sociétés (aussi appelées « entreprises de taille intermédiaire »), « à l'allemande »

Bref, « les Français créent des entreprises, beaucoup même, puisque 2004 a vu 320 000 nouvelles immatriculations, et c'est une bonne chose, quoi qu'on en dise. Mais ces entreprises ont du mal à se développer et à créer des emplois : dans les quatre ans qui suivent leur création, les PME américaines créent deux fois plus d'emplois que nos SARL), sans même parler du taux de mortalité important qui décime les rangs de nos entrepreneurs (50 % ne survivent pas à leur cinquième exercice, 60 % aux États-Unis). En effet, les politiques économiques de l'État sont très axées sur le lancement des entreprises. Aides, exonérations, enveloppes et autres procédures facilitent la création, mais la situation devient souvent préoccupante dès que le soutien de l'État cesse. De plus, dès qu'une société sort un tant soit peu du lot, il se trouve souvent un grand groupe qui la rachète, créant ainsi une véritable pénurie de structures intermédiaires, de celles qui créent de l'emploi. »<sup>118</sup>

« Qu'entend-on au juste par esprit d'entreprise ? Affronter la concurrence et prendre le risque de créer sa propre entreprise ? Certes, mais cela va beaucoup plus loin. Les entreprises créent emplois et richesse. Elles insufflent aussi à l'économie un dynamisme essentiel pour relever les défis de la mondialisation et du changement structurel. Stimuler l'esprit d'entreprise revient à mobiliser l'énergie entrepreneuriale pour en faire un processus dynamique utilisant toutes les opportunités qu'offre l'économie. Cet ouvrage analyse les facteurs qui facilitent l'entrepreneuriat et les obstacles qui le freinent. Il offre, et c'est une première, une synthèse globale des politiques de l'entrepreneuriat menées dans des pays aussi divers que l'Australie, l'Espagne, les États-Unis, les Pays-Bas ou la Suède. »<sup>119</sup>

Si les situations varient sensiblement d'un pays à l'autre, les comparaisons internationales montrent que l'esprit d'entreprise repose toujours sur la conjonction d'un environnement institutionnel favorable, de programmes publics bien conçus et de facteurs culturels propices. Une

---

<sup>117</sup> See the website [[www.pme.gouv.fr/espritdentreprise](http://www.pme.gouv.fr/espritdentreprise)].

<sup>118</sup> Report by INSEE about the creation of enterprises in France in 2004, Paris, INSEE, 2005.

<sup>119</sup> Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, Paris, OCDE, 2005.



« culture de l'esprit d'entreprise » a pris corps, comme pour exorciser le risque de « retard » ou de « déclin » français ; elle a été inspirée par le modèle américain, le modèle allemand, stimulée par la compétition européenne et par l'OCDE<sup>120</sup>, et quelque peu sacralisée par les experts, comme le professeur Michel Godet, son « grand prêtre »<sup>121</sup>, ou certains patrons dotés d'une aura certaine<sup>122</sup>, avec l'appui affirmé de certains journaux, comme *L'Expansion* ou *Les Échos* et sa série *L'Art d'entreprendre*<sup>123</sup> « S'il y a un message à retenir des témoignages recueillis dans le cadre de notre enquête, c'est bien celui-ci : la frilosité voire la tétanie des Français face à la globalisation de l'économie est plus qu'à relativiser, au vu de tous ces dirigeants d'entreprises de croissance qui ont choisi, eux, de ne pas subir la mondialisation [...avec] l'ambition, la capacité d'innover sur le plan tant de la technologie que du marketing ou de l'organisation, et surtout une vision que les Anglo-Saxons résument par '*born global*', nés mondialisés. »<sup>124</sup> Mais ce « culte » de « l'alchimie » de l'esprit d'entreprise stratégique ne peut se cristalliser que si les acteurs et experts admettent que la France, dans la majorité de ses secteurs d'activité, ne siège pas sur « podium » des grands pays de la troisième révolution industrielle et doit affirmer sa différenciation (haut de gamme, luxe, fort contenu de matière grise) ou sa spécialisation sur des « niches » stratégiques permettant à ses avantages comparatifs de s'épanouir. Malgré les hésitations, les impasses, les prises de contrôle par des groupes étrangers, le pays aura néanmoins réussi à renouveler son vivier de héros mondialisés de l'esprit d'entreprise stratégique<sup>125</sup>.

---

<sup>120</sup> Cf. OCDE, *Stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris, Publications de l'OCDE, série « Stratégies de l'OCDE pour l'emploi », 1998.

<sup>121</sup> Michel Godet, *Le courage du bon sens, pour construire l'avenir autrement*, Paris, Odile Jacob (troisième édition, revue et enrichie), 2009. Philippe Durand, Michel Godet & Marc Mousli, *Créativité et innovation dans les territoires*, report of the Council for economic analysis-CAE n°92, Paris, La Documentation française, septembre 2010 (puis publié en : *Libérer l'innovation dans les territoires*). Michel Godet, *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur*, Paris, Odile Jacob, 2011.

<sup>122</sup> Xavier Fontanet, *Si on faisait confiance aux entrepreneurs ?*, Paris, Les Belles Lettres, 2010.

<sup>123</sup> *L'Art d'entreprendre* est un supplément récurrent, publié en association avec Ernst&Young et ESCP Europe.

<sup>124</sup> Arnaud Le Gal, « Ces entrepreneurs à la conquête du marché mondial », *Les Échos, L'Art d'entreprendre*, 1<sup>er</sup> septembre 2011, p.1.

<sup>125</sup> *Global Heroes. A Special issue on entrepreneurship, The Economist*, 14 mars 2009.

---

## **Cahiers du GREThA**

### **Working papers of GREThA**

---

#### **GREThA UMR CNRS 5113**

Université Montesquieu Bordeaux IV  
Avenue Léon Duguit  
33608 PESSAC - FRANCE  
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75  
Fax : +33 (0)5.56.84.86.47

<http://gretha.u-bordeaux4.fr/>

---

#### **Cahiers du GREThA (derniers numéros)**

- 2011-19 : ROUILLON Sébastien, *Solving the hotelling model in feedback form*
- 2011-20 : FRIGANT Vincent, *French mega-suppliers' trajectories during the modular era: some evidences on Faurecia, Valeo and Plastic Omnium*
- 2011-21 : BECUWE Stéphane, BLANCHETON Bertrand, *La dispersion des tarifs douaniers selon la provenance des produits (1850-1913) : illustration à travers le cas de la France*
- 2011-22 : CARAYOL Nicolas, LAHATTE Agenor, *Dominance relations when both quantity and quality matter, and applications to the comparison of US research universities and worldwide top departments in economics*
- 2011-23 : MOYES Patrick, *Comparisons of Heterogeneous Distributions and Dominance Criteria*
- 2011-24 : BECUWE Stéphane, BLANCHETON Bertrand, *Politique commerciale et croissance entre 1850 et 1913, Synthèse critique des contributions*
- 2011-25 : PETIT Emmanuel, TCHERKASSOF Anna, GASSMANN Xavier, *Anticipated regret and self-esteem in the Allais paradox*
- 2011-26 : BONNEFOND Céline, CLEMENT Matthieu, *An analysis of income polarization in rural and urban China*
- 2011-27 : FRIGANT Vincent, *Egyptian pyramid or Aztec pyramid: How should we describe the industrial architecture of automotive supply chains in Europe?*
- 2011-28 : BEN MIM Sami, MABROUK Fatma, *Transferts des migrants et croissance économique : quels canaux de transmission ?*
- 2011-30 : MOYES Patrick, GRAVEL Nicolas, *Utilitarianism or Welfarism: Does it Make a Difference?*
- 2011-31** : BROUILLAT Eric, *Durability of consumption goods and market competition: an agent-based modelling*
- 2011-32** : BONIN Hubert, *En quête des étapes de renouveau de l'esprit d'entreprise français dans les années 1950-2000*

---

*La coordination scientifique des Cahiers du GREThA est assurée par Sylvie FERRARI et Vincent FRIGANT. La mise en page est assurée par Anne-Laure MERLETTE.*