

## « Qui aurait parié en 2019, que toutes les grandes entreprises réussiraient à s'adapter si facilement à l'impératif du confinement ? »

Par Michel Berry et Christophe Deshayes, responsables de la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir, MINES ParisTech

**Aux trois étapes du capitalisme, entrepreneurial, managérial, financiarisé, les deux spécialistes du management Michel Berry et Christophe Deshayes voient, dans une tribune au *Monde*, suivre un quatrième âge qui valorise aujourd'hui les promesses de croissance plus que la maximisation des bénéfices.**

**Tribune.** Pour certains, les grandes entreprises traditionnelles seraient condamnées au déclin. Incapables de se réinventer, elles devraient céder la place aux start-up qui rêvent de les remplacer. Pour d'autres, c'est le système capitaliste lui-même qui est à bout de souffle, incapable de répondre aux défis qui se dressent devant lui. Les menaces sont bien réelles, certes, mais doit-on confondre le fonctionnement économique d'aujourd'hui et le système lui-même ?

La forme actuelle, appelée ultralibéralisme, n'est en réalité que la troisième forme historique d'un capitalisme en mutation. Elle a émergé à partir des années 1980 dans un mouvement de bascule du capitalisme managérial vers le capitalisme financiarisé. Le capitalisme managérial avait lui-même remplacé à partir des années 1920 le capitalisme entrepreneurial. Ces différentes bascules ont été autant de périodes de crises dans lesquelles les antagonismes ont été portés à leur paroxysme pendant de longues années.

Dans les années 1920, l'entrepreneur a été progressivement supplanté par le manager professionnel armé d'une compétence toute nouvelle, le management, pendant que le pouvoir de l'actionnaire se diluait avec la fragmentation du capital des grandes entreprises. La troisième phase a correspondu à l'émergence de l'actionnaire professionnel, armé d'une compétence nouvelle, la finance, et d'un nouveau rapport de force, une concentration du capital à travers les fonds d'investissement.

### Les différentes manières de s'adapter

Les difficultés actuelles signent-elles la fin du capitalisme et des grandes entreprises ou la naissance laborieuse d'un quatrième capitalisme enfanté par la mutation des grandes entreprises ? Depuis quelques années les grandes entreprises multiplient les initiatives dans deux directions apparemment très différentes.

La première consiste à retrouver la vitalité entrepreneuriale des origines. C'est le développement du « *corporate entrepreneurship* ». La totalité des grandes entreprises françaises ont développé des actions d'acculturation massive à la culture entrepreneuriale et à l'innovation ou développé des programmes d'intrapreneuriat ou ont appris à investir dans les start-up, quand ce n'est pas les trois à la fois. Si peu d'entre elles ont réussi à faire émerger en leur sein des entreprises nouvelles de la taille des fameuses licornes, elles sont nombreuses à avoir réussi à développer des start-up viables, un premier succès qui n'allait pas de soi.

Le deuxième type d'initiatives vise à étendre la responsabilité de l'entreprise, au-delà de son périmètre traditionnel, à l'ensemble des parties prenantes de son environnement avec une perspective de long terme retrouvée. Il s'agit des actions de type « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), de la notion de « raison d'être », voire du nouveau statut d'entreprise à mission ou B-corp aux États-Unis.

## **Le changement de paradigme**

Ce tâtonnement n'est pas réservé à Danone. Il est même désormais demandé par de nombreux fonds d'investissements qui ont bien compris que les marchés financiers valorisent bien davantage les promesses d'avenir et de croissance que la seule maximisation des bénéfices. Le même euro de bénéfice est multiplié par soixante pour valoriser certaines entreprises quand d'autres doivent se contenter de dix. Le calcul est vite fait.

Comme les précédentes, cette quatrième forme du capitalisme ne vient pas au monde d'un seul coup. Les spasmes sont nombreux, le processus est long et difficile, d'autant plus qu'il s'agit d'une double naissance. Dans les deux cas, il s'agit de dépasser les logiques de l'optimisation qui ont caractérisé la deuxième et la troisième forme du capitalisme.

Les plus perturbés par ce changement de paradigme risquent d'être les manageurs élevés dans le dogme de la valeur actionnariale, la réduction des coûts et le contrôle, à qui on demande sans accompagnement spécifique de générer désormais de la croissance pour le bien commun tout en laissant plus d'initiative à leurs troupes. Certains pourraient se sentir désorientés, voire trahis.

## **La démonstration de l'agilité des entreprises**

La route est encore longue avant que cette bascule ne soit complètement réalisée et l'avenir n'est pas écrit, mais les grandes entreprises sont à la manœuvre et cela se voit, pour qui veut regarder. L'ampleur de leur transformation est telle qu'elle étonne même l'observateur blasé. On pense bien sûr aux champions du luxe à qui tout semble réussir, mais les transformations sont considérables dans des secteurs plus chahutés comme ceux de l'énergie, de la grande distribution, des nouvelles mobilités, pour ne citer qu'eux.

Qui aurait parié en 2019, que toutes les grandes entreprises, pourtant réputées sclérosées, réussiraient à s'adapter si facilement à l'impératif du confinement ? L'organisation à l'improviste du télétravail pour tous a démontré leur agilité, que leur transformation numérique était déjà bien avancée et que les interactions interpersonnelles étaient plus collaboratives dans les faits que ce qui était imaginé.

## **Vers la quatrième étape du capitalisme**

Par ailleurs, de nombreuses grandes entreprises ont mis un point d'honneur à ne pas demander d'aides publiques, preuve d'une bonne résistance à l'adversité mais aussi d'une responsabilité citoyenne envers l'argent public qui tranche avec la réputation qu'on leur prête.

Une quatrième étape du capitalisme est donc en train d'essayer d'émerger. Il est temps de changer notre regard sur les grandes entreprises, d'autant plus que c'est l'un des meilleurs atouts de la France qui compte beaucoup de champions mondiaux. Il importe d'encourager tous ceux, très nombreux, qui œuvrent à ces transformations et contribuent ainsi, avec un fort impact, à relever les défis du monde.

Il convient également d'accompagner les manageurs intermédiaires pour cette mutation. L'évolution du télétravail post-pandémie devrait fournir un indicateur avancé de la capacité des grandes entreprises à accompagner leur management intermédiaire dans cette mue.

Michel Berry et Christophe Deshayes  
(responsables de la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir, MINES ParisTech)